

Cour des comptes



TROISIÈME CHAMBRE

TROISIÈME SECTION

S 2016-0020-1

RAPPORT PARTICULIER

(articles L. 143-3 et R.143-1 du code des juridictions financières)

L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS

Exercices 2005 à 2014

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS	10
INTRODUCTION.....	12
 <u>PARTIE I : MISSIONS, ORGANISATION, TUTELLE</u>	 <u>13</u>
I. LES MISSIONS STATUTAIRES	13
II. L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE	13
III. STRATÉGIE ET RELATIONS AVEC LA TUTELLE	23
 <u>PARTIE II : LES SPECTACLES LYRIQUES, CHORÉGRAPHIQUES ET MUSICAUX</u>	 <u>26</u>
I. LES OBJECTIFS ARTISTIQUES.....	26
II. L'ANALYSE DES COÛTS	27
III. DES PROGRÈS DANS LE FINANCEMENT DES SPECTACLES	34
IV. LES MARGES D'AMÉLIORATION DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER DES SPECTACLES	44
V. LE PUBLIC.....	54
VI. L'ACTIVITÉ AUDIOVISUELLE	56
 <u>PARTIE III : RESSOURCES HUMAINES</u>	 <u>63</u>
I. LES EFFECTIFS	63
II. LE STATUT, LES CONDITIONS D'EMPLOI ET LES RÉMUNÉRATIONS	72
III. LA MASSE SALARIALE	88
 <u>PARTIE IV : POLITIQUE IMMOBILIÈRE.....</u>	 <u>93</u>
I. LE CADRE DE LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE.....	93
II. LA PRÉVISION ET LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS.....	94
III. LES PRINCIPAUX DOSSIERS IMMOBILIERS	97
IV. DU DOMAINE PUBLIC.....	102
V. LE COÛT DE FONCTIONNEMENT DES BATIMENTS.....	103
 <u>PARTIE V : SITUATION FINANCIÈRE ET GESTION</u>	 <u>103</u>
I. L'AUTORISATION ET LA PRÉVISION BUDGÉTAIRE	103
II. LE RÉSULTAT ANNUEL	105
III. LE BILAN ET LE FONDS DE ROULEMENT	122
IV. LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE	123

SYNTHESE

S'agissant de la gouvernance et de l'exercice de la tutelle :

L'Opéra national de Paris (OnP) n'a pas connu depuis 2005 d'évolution majeure dans ses missions et son organisation. Le conseil d'administration fonctionne bien même si l'existence d'un comité financier réunissant l'établissement et ses tutelles réduit quelque peu l'intensité des débats qui s'y tiennent. La nomination du futur directeur comme directeur délégué, avant sa prise de fonction, prévue par les statuts, assure une préparation satisfaisante des futures saisons mais la durée de ces fonctions (jusqu'à trois ans) semble toutefois, à l'usage, trop longue. Le périmètre des attributions du directeur délégué devra aussi être précisé afin d'éviter le renouvellement des dysfonctionnements observés lorsque M. Joel exerçait les fonctions de directeur délégué auprès de M. Mortier, directeur. Le départ de M. Joel un an avant l'échéance prévue ainsi que d'une partie de ses proches collaborateurs a engendré des coûts importants pour l'établissement en 2014. Il importe de rechercher les solutions juridiques et statutaires permettant d'assurer, le cas échéant, le renouvellement des équipes dirigeantes à un coût plus compatible avec le contexte financier contraint.

Si les tutelles exercent pleinement leurs responsabilités dans le cadre du comité financier ou par un encadrement des effectifs et du budget de l'établissement, il est regrettable que le contrat pluriannuel de performance entre l'État et l'établissement, annoncé dans le cadre du projet de loi de finances initial chaque année ait été repoussé pendant une dizaine d'années. À défaut, les lettres de mission adressées par le ministère aux directeurs successifs et les réflexions stratégiques conduites au sein de l'établissement ont partiellement pallié cette lacune. Le ministère de la culture et de la communication et l'établissement sont enfin parvenus à élaborer un contrat d'objectifs et de performance couvrant la période 2016-2018, qui devrait être signé au cours du premier trimestre 2016. Les objectifs et indicateurs envisagés à ce jour vont dans la bonne direction.

S'agissant des activités :

La politique artistique de l'Opéra national de Paris est assez proche de celle des autres grands opéras dans le monde, avec une spécificité liée à l'importance des ballets. Depuis une vingtaine d'années, elle donne lieu à des objectifs quantitatifs qui ont peu varié et sont, pour l'essentiel, atteints. Ils seront très opportunément accompagnés d'objectifs financiers dans le cadre du futur contrat d'objectifs qui garantiront leur soutenabilité.

Pour mesurer les coûts et la rentabilité de ses spectacles, l'établissement dispose d'outils (comptabilité analytique, budgets de production) parmi les plus performants observés dans le secteur de la culture. La comptabilité analytique pourrait toutefois être utilisée, plus qu'actuellement, comme un outil de gestion et de pilotage de l'activité.

Le financement des spectacles s'est fortement amélioré depuis 2005 avec une certaine maîtrise des coûts de production, une très forte progression des recettes de billetterie et un solde de production de plus en plus bénéficiaire.

Si les recettes de billetterie parviennent à couvrir les frais variables des productions (mise en scène, décors, costumes, distribution notamment) pour la presque totalité des spectacles, elles ne couvrent qu'environ 40 % des coûts complets qui incluent la rémunération des salariés de l'établissement contribuant aux spectacles (ballet, orchestre, chœur, agents de la direction technique et de celle des costumes) et, plus généralement, l'ensemble des frais de structure de l'établissement. Après la forte augmentation des tarifs décidée en 2004, la progression au cours des dix dernières années a été plus régulière mais importante avec un certain équilibre entre deux objectifs contradictoires : le développement des ressources propres et la modération des tarifs pour élargir l'accès du public à l'opéra et à la danse. Des efforts de réduction des coûts ont été réalisés avec l'augmentation du nombre de spectacles coproduits, achetés ou loués, une réduction des frais liés aux distributions lyriques ainsi qu'une rationalisation de la politique de stockage des décors et des costumes.

Quelques pistes d'amélioration doivent être explorées. S'agissant des coûts, trop de nouvelles productions, notamment lyriques, ne donnent lieu à aucune reprise (40 %) ou à une seule reprise (26 %). Compte tenu des coûts de production élevés, *a fortiori* en coûts complets, l'Opéra ne peut plus se permettre une telle politique et doit désormais mieux amortir ses spectacles dans le temps. En outre, la politique de déclassement des productions manque parfois de cohérence, eu égard notamment à la nécessité pour l'institution de disposer d'un répertoire étendu d'œuvres lyriques majeures, et doit faire l'objet d'une meilleure information du conseil d'administration. Enfin, la maîtrise des coûts de production serait améliorée si l'établissement disposait d'une connaissance du coût de fabrication par ses ateliers des décors et des costumes. S'agissant des recettes, si les marges de progression des tarifs semblent assez limitées, sauf dans les catégories les plus chères pour les spectacles lyriques, des progrès peuvent être réalisés dans le processus de planification des saisons. Il est en outre souhaitable d'augmenter le nombre de spectacles ou de représentations données dans une saison, pour mieux amortir les productions. À cette fin, l'établissement doit s'employer, pendant la durée du prochain contrat d'objectifs et de performance, à faire évoluer l'organisation et les temps de travail, dans le respect de ses objectifs financiers.

L'activité audiovisuelle a connu un développement au cours du mandat de M. Joel avec la diffusion de spectacles dans les cinémas et la création d'une filiale « Opéra de Paris production ». Cette dernière n'a toutefois pas connu le succès attendu en raison de deux circonstances défavorables : l'impossibilité de recevoir des ressources du mécénat et celle de bénéficier des aides à la production (aides du Compte de soutien aux industries de programmes COSIP) ; sa dissolution est prévue. D'une manière générale, l'activité audiovisuelle ne dégager pas de bénéfices nets et reste donc essentiellement un moyen d'élargir la diffusion de ses spectacles. Le développement du mécénat dans ce domaine et une renégociation à la baisse des droits des artistes sur les captations apparaissent comme les préalables à un redressement des résultats de cette activité. Le projet de « troisième scène » lancé en 2014 a pour objet de mieux exploiter les ressources de la diffusion numérique en cherchant notamment à attirer, par des reportages et films d'auteur, un nouveau public.

S'agissant des ressources humaines :

L'effectif de l'Opéra comprend aujourd'hui environ 1750 agents, ce qui témoigne d'une très forte internalisation des activités, notamment pour la confection de décors et de costumes. Le taux d'encadrement est très élevé et l'ancienneté en progression au cours des dernières années ; ces caractéristiques contribuent au niveau élevé de la masse salariale. La perspective de nombreux départs à la fin de la décennie doit être mise à profit par l'établissement pour inverser la pyramide des âges et adapter le niveau d'encadrement à ses besoins réels.

Depuis 2008, l'établissement applique une réduction de ses effectifs, en procédant au gel des postes vacants essentiellement dans les directions administratives et techniques. La poursuite de cette politique sur la période 2015-2017 (suppression de 30 postes) le contraint à une réflexion plus structurelle sur l'évolution de ses activités et sur l'organisation de ses services.

Les conditions d'emploi sont définies par une convention collective spécifique à l'établissement et une soixantaine d'autres textes conventionnels qui mériteraient une consolidation. Le nombre de « services » annuels réalisés par les musiciens de l'orchestre est inférieur à celui dû au regard de la convention collective ; il en est de même pour le temps de travail des techniciens « modulants » dans certains services. L'établissement doit, d'une manière générale, s'attacher à planifier l'activité des agents au plus près des temps de travail prévus dans la convention collective et ses avenants. Par ailleurs, la justification du régime de travail à 175 jours accordé à certains cadres est incertaine. Enfin, le taux d'absentéisme est en augmentation pour certaines catégories d'agents.

La rémunération des agents a progressé de manière assez significative au cours de la période examinée. Outre la rémunération de base, les agents bénéficient d'une prime de fin d'année équivalent à un treizième mois, d'une prime d'intéressement et de primes et indemnités nombreuses et diverses. La gestion de ce régime indemnitaire est complexe, d'autant que certaines d'entre elles résultent de négociations ponctuelles. Un effort de simplification est souhaitable. En outre, l'établissement peine à fournir les fondements juridiques de ces différentes primes et indemnités et des barèmes appliqués. Une remise en ordre s'impose. Outre ce régime indemnitaire, les agents ont bénéficié des mesures d'accompagnement de la réforme du régime de retraite de l'Opéra de Paris décidée en 2008, dont le coût cumulé sur la période 2009-2014 est élevé, puisqu'il atteint 13,3 M€.

En dépit de la baisse de ses effectifs, l'établissement n'est pas encore parvenu à stabiliser sa masse salariale qui, représentant environ 70 % de ses dépenses, obère de ce fait ses marges de manœuvre financières dans un contexte de baisse des subventions de l'État. En outre, la progression de la dette de l'établissement vis-à-vis de ses salariés au titre du compte épargne temps (CET) est inquiétante, même si l'établissement estime qu'elle devrait se ralentir quelque peu.

S'agissant de la politique immobilière :

L'établissement dispose d'un schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI) et de programmes annuels d'investissement (PPI) actualisés.

Le contentieux lié aux façades de l'Opéra Bastille, né au moment de l'inauguration du bâtiment, a été clos pendant la période sous revue, l'indemnisation reçue ayant permis de couvrir le coût des travaux. La question du transfert de la maîtrise d'ouvrage du Palais Garnier de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) à l'établissement, qui restait pendante alors que l'ensemble des parties prenantes en admettait le principe, vient d'aboutir.

Après avoir envisagé la fermeture pendant plusieurs mois de l'Opéra Bastille à la fin des années 2000 pour réaliser des travaux de modernisation des installations, l'établissement a finalement pu éviter cette contrainte par un renforcement de la maintenance lourde. Des travaux de grande d'ampleur ne sont pas envisagés avant 2020, soit trente ans après l'inauguration de ce bâtiment, mais les enjeux, notamment en termes de sécurisation des bâtiments, restent importants d'ici cette échéance. Le financement des investissements a connu une évolution marquée par un effacement progressif des subventions de l'État, ramenées à un niveau très bas (1,5 M€ par an), au profit d'un autofinancement par l'établissement. Cette évolution présente toutefois quelques limites, qui se sont traduites, à deux reprises au cours des dernières années, à des prélèvements sur le fonds de roulement. A ce stade, le financement du programme d'investissement quadriennal de l'établissement reste incertain.

Le projet annoncé par le ministère en 2011 d'utiliser la salle modulable de l'Opéra Bastille, coquille vide du fait de l'abandon à la fin des années 1980 du projet de création d'une salle destinée à la création contemporaine au profit de la Comédie-Française, a été abandonné dès 2012. Aucune autre utilisation de cet espace n'est envisagée à ce jour. Toujours désireux de trouver un lieu pour implanter une salle modulable pour la Comédie-Française, le ministère envisage d'utiliser le site des Ateliers Berthier, utilisé par l'Opéra comme plateforme logistique pour le Palais Garnier. Ce projet, actuellement à l'étude au ministère, implique non seulement l'aménagement de cette salle mais le réaménagement des installations de l'Opéra sur un ou plusieurs autres sites, notamment sur une parcelle proche de l'Opéra Bastille. Le contenu du projet définitif, qui devrait être présenté courant 2016, son financement et ses conséquences en termes de réorganisation logistique pour l'Opéra restent inconnus à ce jour.

S'agissant de la situation financière ainsi que de la gestion administrative et financière :

La situation financière de l'établissement reste tendue avec des résultats bénéficiaires, à l'exception de deux exercices largement déficitaires (2009 et 2013).

Si la subvention de fonctionnement de l'État est en diminution sensible depuis 2010, l'établissement a su développer et diversifier ses ressources propres, notamment les visites du Palais Garnier, les locations d'espaces, les redevances d'occupation et concessions, qui ont pour la plupart fait l'objet de renégociations. Les ressources du mécénat ont, elles-aussi, fortement progressé. La répartition des tâches avec l'association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP) manque quelque peu de lisibilité mais fait toutefois l'objet d'une convention-cadre qui la sécurise.

Les dépenses de l'établissement sont majoritairement liées à la masse salariale. Les frais de réception et les frais de taxis ont atteint des niveaux assez élevés ces dernières années. Si des mesures de sensibilisation ont été prises récemment par l'établissement, celui-ci doit veiller à ramener ces dépenses à un niveau plus compatible avec les contraintes financières actuelles et assurer la vérification systématique des relevés de dépenses, notamment de taxis.

Si les textes régissant les achats de l'établissement ont fait l'objet des adaptations nécessaires pour être en conformité avec l'ordonnance de 2005, l'établissement n'a pas été en mesure, pendant la période examinée, d'assurer le respect des seuils de mise en concurrence. La mise en place en cours d'un système d'information financier plus performant constitue une opportunité pour y remédier rapidement. La politique d'achat a fait l'objet de plans d'action au cours des dernières années en vue de réaliser des économies mais ces efforts restent insuffisants. Il convient donc d'achever le processus de globalisation des achats et d'établir une cartographie les concernant, afin de mieux définir le périmètre des marchés à passer. La fonction financière est très décentralisée depuis une vingtaine d'années, ce qui permet une responsabilisation des directions de l'établissement mais ne garantit pas l'emploi optimal des agents administratifs, surtout dans les services à faible volume d'activité financière. La création d'un service facturier au sein de l'agence comptable qui vise à une rationalisation de ce volet de la gestion financière doit être effective début 2016, ce qui constitue un progrès.

S'agissant de la qualité comptable et financière, l'Opéra national de Paris n'est pas aussi avancé que d'autres établissements, en raison d'une mobilisation insuffisante de la direction au cours des dernières années. Si l'agence comptable est parvenue à établir une cartographie des risques ainsi qu'un plan de contrôle interne et a modernisé un certain nombre de procédures comptables, elle n'a pas encore mis en place un contrôle hiérarchisé de la dépense, permettant de cibler ses vérifications. Contrairement à d'autres grands opérateurs culturels, l'établissement ne s'est pas engagé dans la voie de la certification des comptes et n'a pas encore pris les mesures visant à réaliser un inventaire physique de ses biens immobilisés.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Ministère de la culture et de la communication

Recommandation n° 1 : Réduire la durée du mandat du directeur délégué ;

Ministère de la culture et de la communication et Opéra national de Paris

Recommandation n° 2 : Reprendre l'examen des solutions juridiques et statutaires permettant de limiter le coût du départ des proches collaborateurs des directeurs d'établissements culturels lorsque ces derniers quittent leurs fonctions ;

Opéra national de Paris

Recommandation n° 3 : Accroître l'offre de spectacles en s'employant, pendant la durée du prochain contrat d'objectifs et de performance, à faire évoluer l'organisation et les temps de travail, dans le respect des objectifs financiers de l'établissement ;

Recommandation n° 4 : Mieux amortir le coût des nouvelles productions par une programmation plus judicieuse et plus attractive des reprises de spectacles ;

Recommandation n° 5 : Justifier la cohérence des décisions de déclassement, au regard notamment de l'objectif de la direction de reconstituer un grand répertoire lyrique, et améliorer l'information du conseil d'administration sur les productions à déclasser, en présentant notamment des données financières sur les coûts complets de leur conception et leur réalisation (frais de production, décors, accessoires et costumes, incluant la rémunération des salariés de l'établissement y ayant concouru) ;

Recommandation n° 6 : Généraliser à l'ensemble des catégories d'agents soumises à une durée annuelle de travail différente du droit commun un bilan annuel individuel rapprochant les jours ou services dus et réalisés ; planifier l'activité des artistes au plus près du nombre de services prévus par la convention collective et les accords postérieurs ; réduire l'écart important constaté dans plusieurs services fonctionnant sur la base d'une modulation des temps de travail entre les jours dus et réalisés par les agents ;

Recommandation n° 7 : Mettre fin au régime particulier des cadres soumis à 175 jours de travail par an dans les services où l'amplitude horaire et les contraintes opérationnelles ne le justifient plus ;

Recommandation n° 8 : Répertorier dans un document unique l'ensemble des textes régissant le régime indemnitaire des agents de l'OnP afin de solidifier les bases juridiques des primes et indemnités et de rendre possible la mise en place d'un contrôle interne de la paie ;

Recommandation n° 9 : Engager une démarche de modernisation de la classification des personnels artistiques et rechercher, à cette occasion, une simplification de leur régime indemnitaire, sans surcoût pour l'établissement ; poursuivre le même objectif de simplification pour les autres catégories d'agents ;

Recommandation n° 10 : Prendre les mesures permettant de mieux analyser les causes de l'absentéisme et en abaisser le niveau ;

Recommandation n° 11 : Poursuivre l'effort de maîtrise de la masse salariale dans le strict respect des objectifs fixés par le contrat d'objectifs et de performance 2016-2018 ;

Recommandation n° 12 : Procéder de manière plus régulière aux vérifications de pièces et de documents comptables et financiers de l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP), comme le permet la convention-cadre entre cette association et l'OnP ; formaliser le résultat de ces vérifications et des suites qui en ont été données ;

Recommandation n° 13 : Réduire les dépenses de frais de réunion et de réception (compte 625 700) et de déplacement en taxi qui ont fortement augmenté à partir de 2013 ; vérifier et joindre systématiquement aux pièces comptables le relevé détaillé des courses de taxi par bénéficiaire ; veiller à ne pas inclure dans les contrats de travail des cadres dirigeants de clause prévoyant la mise à disposition d'un véhicule de fonction ou d'un chauffeur ;

Recommandation n° 14 : Mettre en place un dispositif d'inventaire physique des biens immobilisés, en formaliser les résultats et procéder aux rapprochements avec les quantités inscrites en comptabilité ;

Recommandation n° 15 : Établir une cartographie des achats de l'établissement et faire évoluer le bureau « marchés » actuel, à dominante juridique, vers un service acheteur doté des compétences en la matière ; mettre en place les dispositions et l'organisation permettant d'assurer le respect des seuils de mise en concurrence en matière d'achats ;

Recommandation n° 16 : Mieux formaliser les actions menées dans le cadre des plans annuels de contrôle interne comptable et financier afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs ; établir un bilan des actions de modernisation comptable et financière accomplies, des lacunes éventuelles dans leur mise en œuvre et définir les nouvelles actions à mener.

INTRODUCTION

L'Opéra national de Paris (OnP) est un établissement public national à caractère industriel et commercial (ÉPIC) placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture et doté d'un agent comptable public. Son statut a été défini, dans sa dernière version, par le décret n° 94-111 du 5 février 1994. Quelques ajustements ont été opérés par le décret n° 2007-64 du 17 janvier 2007.

L'origine de l'OnP remonte à l'Académie royale de danse fondée en 1661 et à l'Académie royale d'opéra fondée en 1669. Son activité est répartie entre deux sites de représentation : le palais Garnier inauguré en 1875 (d'une capacité de 1 900 places) et l'opéra Bastille inauguré en 1990 (d'une capacité de 2 745 places). Il convient d'y ajouter l'école de danse installée à Nanterre depuis 1987 et les Ateliers Berthier¹ situés dans le XVII^{ème} arrondissement de Paris qui accueillent les ateliers de montage des décors et de fabrication des costumes ainsi que quelques magasins et réserves.

De 1978 à 1989, l'établissement comprenait également l'Opéra-Comique de la salle Favart et constituait la Réunion des théâtres lyriques nationaux. Depuis 1990, l'Opéra-Comique est un organisme indépendant, qui a d'abord pris la forme d'une association puis d'un établissement public national à caractère industriel et commercial, à partir de 2005.

Le contrôle de l'Opéra national de Paris portant sur la période 2005-2014, réalisé en 2014 et 2015, a porté sur les différentes activités de l'établissement², ainsi que sur la gestion financière, la fonction achats, les ressources humaines et la politique immobilière.

En application des dispositions de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, le présent rapport, dès lors qu'il est rendu public, ne contient pas d'information relevant d'un secret protégé par la loi.

¹ Ils accueillent aussi une salle de spectacles du Théâtre national de l'Odéon.

² Les activités de formation et de perfectionnement (École de Danse de Nanterre et Atelier lyrique) ne font toutefois pas l'objet de développements dans le cadre du présent relevé de constations.

PARTIE I : MISSIONS, ORGANISATION, TUTELLE

I. LES MISSIONS STATUTAIRES

L'article 2 du décret du 5 février 1994 qui fixe les statuts de l'établissement assigne à celui-ci des missions larges : une programmation d'œuvres relevant du patrimoine lyrique et chorégraphique, mais également axée sur la création contemporaine, une mission de démocratisation de l'accès à la culture, une diffusion géographique très vaste et tirant parti des techniques audiovisuelles ainsi qu'une activité de formation et de perfectionnement. En l'état, ces missions s'avèrent cohérentes avec la chaîne allant de la formation des musiciens et des danseurs dont l'OnP a besoin, jusqu'à la production et à la diffusion des œuvres présentées. Elles donnent également une très grande latitude à l'établissement pour définir sa programmation artistique, aucun répertoire n'étant exclu.

Certaines missions particulières comme la « présentation de spectacles en province » apparaissent plus incertaines et marginales. Si la diffusion des productions par moyens audiovisuels y concourt en partie, elle apparaît complexe à mettre en œuvre pour des raisons liées notamment aux dimensions hors normes de la scène de Bastille et à la difficulté rencontrée par l'établissement pour dégager des dates dans le planning des artistes salariés, notamment des musiciens. La direction actuelle de l'établissement a toutefois quelques projets de présentation en région du ballet et de spectacles et concerts de l'Atelier Lyrique.

Le décret statutaire a fait l'objet d'une modification le 17 janvier 2007 dont le principal objectif était de changer la durée du mandat du directeur et de réaliser quelques ajouts mineurs. Il a une nouvelle fois été modifié par décret du 6 février 2014 essentiellement pour étendre le mandat du directeur de six à sept ans.

Si le décret statutaire répond pour l'essentiel aux besoins de l'établissement, quelques ajouts sont envisagés pour mieux prendre en compte la dimension numérique, prendre acte de la création d'une « Académie de l'Opéra », supprimer l'exigence d'un budget annexe pour l'École de Danse, modifier les règles relatives à la date de nomination d'un directeur délégué, prendre en compte le transfert à venir de la maîtrise d'ouvrage du Palais Garnier à l'établissement et éventuellement instituer un comité des rémunérations. L'établissement vient de saisir en ce sens le ministère de la culture et de la communication, qui apparaît favorable à l'essentiel des propositions formulées.

II. L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE

A. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SON PRÉSIDENT

Conformément à l'article 4 du statut de l'OnP, l'établissement est administré par un conseil d'administration qui comprend cinq représentants de l'État nommés par décret dont quatre représentants du ministre chargé de la culture et un représentant de la direction du budget, quatre représentants des salariés et deux personnalités qualifiées nommées par décret, sur proposition du ministre chargé de la culture.

L'État n'est donc pas majoritaire au conseil d'administration mais il n'a été relevé, pendant la période examinée, aucun cas dans lequel la position exprimée ou soutenue par l'État aurait été mise en minorité. Aucun artiste ou responsable d'une autre institution musicale ne fait partie du conseil d'administration, ni aucune personnalité étrangère, contrairement à ce que l'on rencontre parfois dans les conseils d'administration d'autres grandes institutions culturelles.

Le président du conseil d'administration, qui n'a pas de fonction exécutive, est nommé pour cinq ans, parmi les membres du conseil et sur proposition de celui-ci, par décret en conseil des ministres pris sur le rapport du ministre chargé de la culture. Cette fonction est occupée depuis 2001 par M. Bernard Stirn, président de la section du contentieux au Conseil d'État. Son mandat a été renouvelé pour la dernière fois par décret du 31 juillet 2014 pour une durée de cinq ans. Sa connaissance parfaite des rouages de l'administration semble avoir contribué au bon fonctionnement de cette instance et, plus généralement, de l'établissement.

Les modalités d'exercice des mandats et les procédures de déroulement des séances sont précisées par le règlement intérieur du conseil d'administration en date du 9 novembre 2010. Cette instance doit se réunir au moins deux fois par an. Ce calendrier a été respecté au cours de la période sous revue. Le nombre de séances varie de trois à sept, ce qui est assez important au regard des pratiques observées chez d'autres opérateurs du secteur culturel. Le nombre élevé de séances en 2009 s'explique par des réunions exceptionnelles consacrées à la réorganisation des services administratifs et aux modalités d'élection des représentants du personnel au sein du conseil d'administration.

Les comptes rendus des conseils d'administration font état avec précision des divers sujets abordés et montrent que les compétences du conseil d'administration prévues dans les statuts sont respectées de façon scrupuleuse. Pour autant peu de sujets donnent lieu à de vifs débats, voire à des votes contraires aux propositions de la direction. Les transactions financières sont toujours approuvées de même que les propositions de déclassements de spectacles, même s'il a une fois été décidé, à la demande d'un représentant de l'État, de reporter la décision à une séance suivante. Il en est de même en matière de politique artistique. Si, conformément aux statuts, le conseil d'administration se voit présenter chaque année la saison artistique, celle-ci ne suscite pas de réel débat sur les choix opérés par le directeur de l'établissement et par la directrice de la danse³. Pour jouer un rôle plus actif, le conseil d'administration devrait pouvoir se faire présenter plus en amont les grandes lignes des saisons futures et les choix financiers qu'elles impliquent, mais ce serait aller au-delà de ce que prévoient actuellement les statuts de l'établissement.

³ Alors que les statuts de l'OnP disposent que la programmation des spectacles doit être présentée au conseil d'administration un an avant le début de la saison artistique concernée (soit du 1^{er} août de chaque année au 31 juillet de l'année suivante), ce délai n'est jamais respecté puisqu'elle intervient lors des séances d'octobre ou de novembre de l'année précédente. En outre, ce délai n'a qu'une portée limitée puisque les saisons artistiques sont préparées quatre à cinq ans en amont, pour une saison lyrique et deux à trois ans pour une saison chorégraphique, et qu'il est donc trop tard pour les modifier. La liberté des choix artistiques, dont la responsabilité incombe au directeur, est un autre facteur qui peut expliquer la compétence très formelle du conseil d'administration pour délibérer de la programmation des œuvres qui lui est présentée.

L'OnP dispose aussi d'une instance peu courante chez les opérateurs du ministère chargé de la culture, un comité financier prévu à l'article 21 du statut qui se réunit au moins deux fois par an⁴. Cette instance examine les états financiers retraçant les recettes et les dépenses qui lui sont présentés par le directeur. En dépit de compétences essentiellement financières, elle joue le rôle rencontré dans d'autres établissements de « pré-conseil d'administration » avec l'avantage d'une plus grande formalisation, notamment l'établissement de comptes rendus. C'est dans cette instance que sont arbitrées entre l'établissement et les tutelles les principales décisions ayant une incidence financière, avant présentation au conseil d'administration.

L'existence d'un comité financier où les principaux sujets à enjeu financier sont examinés par l'établissement et les tutelles et donnent lieu, si nécessaire, à arbitrage, constitue une particularité de l'Opéra de Paris. Le conseil d'administration fonctionne de manière satisfaisante et exerce l'ensemble des attributions qui lui sont conférées par les statuts.

B. LE DIRECTEUR ET LE DIRECTEUR DÉLÉGUÉ

Pendant la période sous revue, l'établissement a compté trois directeurs qui ont auparavant occupé les fonctions de directeur délégué.

Tableau n° 1 : Dates de nomination des directeurs et directeurs délégués

Nom	Nomination comme directeur délégué	Nomination comme directeur
M.Gérard Mortier	Arrêté du 6 décembre 2001 (prise de fonction immédiate)	Décret du 16 juillet 2004 (prise de fonction 25 juillet 2004)
M. Nicolas Joel	Arrêté du 3 décembre 2006 (prise de fonction immédiate)	Décret du 24 juillet 2009 (prise de fonction 1 ^{er} août 2009)
M. Stéphane Lissner	Décret du 22 octobre 2012 (prise de fonction immédiate)	Décret du 10 juillet 2014 (prise de fonction 1 ^{er} août 2014)

Source : Cour des comptes

1. La nomination du futur directeur comme directeur délégué

La nomination du futur directeur comme directeur délégué environ deux ans à deux ans et demi avant sa prise de fonction prévue est le schéma couramment pratiqué à l'OnP. Il a été retenu pour M. Gérard Mortier en 2002, pour M. Nicolas Joel en 2006 et pour M. Stéphane Lissner en 2012. L'article 12 des statuts indique à cet effet que « trois ans au plus avant l'expiration du mandat du directeur, un directeur délégué peut être nommé par décret ».

⁴ Elle est composée du directeur général de la création artistique et du secrétaire général du ministère chargé de la culture, du directeur du budget, ou de leurs représentants, du contrôleur budgétaire, du président du conseil d'administration, du directeur de l'établissement et de l'agent comptable. Les chefs de service de l'établissement peuvent y participer, à la demande du président du conseil d'administration ou du directeur.

Ces dispositions font que le directeur délégué reçoit une délégation de pouvoir du directeur en exercice pour prendre, au nom de l'établissement public, les décisions relatives à la programmation artistique des saisons correspondant à son futur mandat de directeur, c'est-à-dire le choix des spectacles lyriques et chorégraphiques composant les saisons et l'engagement des artistes appelés à participer à ces spectacles à venir⁵. Cette disposition garantit d'assurer une continuité dans le fonctionnement de l'établissement tout en permettant au futur directeur de commencer à imprimer sa marque artistique sur les saisons dont il sera responsable.

Cette formule a toutefois présenté quelques inconvénients lorsqu'ont cohabité deux personnalités dont le caractère et la vision artistique étaient très différents. Si la transition entre MM. Gall et Mortier et, plus récemment, entre MM. Joel et Lissner s'est avérée relativement aisée, celle entre MM. Mortier et Joel a été, de l'avis général, très conflictuelle. En particulier, le statut juridique du directeur délégué a suscité des divergences d'appréciation soulevées lors de la séance du conseil d'administration du 22 octobre 2008, ceci en raison du fait que M. Joel, alors directeur délégué s'était attaché les services d'un collaborateur, M. Hédouin, sans l'accord du directeur en fonction, M. Mortier, et sans aucune formalisation de cette relation de travail. Cette question spécifique est abordée *infra*. Elle met en lumière la nécessité de clarifier la question des moyens mis à la disposition du directeur délégué.

Le président du conseil d'administration et la direction actuelle de l'établissement, de même que les services du ministère de la culture et de la communication estiment que la durée de ce tuilage pourrait, sans dommage, être réduite, d'autant que si les saisons lyriques se conçoivent pour l'essentiel quatre ou cinq ans en amont, un directeur délégué nommé seulement un an et demi ou deux ans avant sa prise de fonction comme directeur reste en capacité d'imprimer sa marque sur les saisons futures par quelques ajustements de la programmation.

Cette formule de tuilage des responsabilités, liée principalement au fait que les saisons se préparent plusieurs années en amont, est judicieuse, d'autant plus que la rémunération attribuée au directeur délégué correspond à celle d'une activité à temps partiel. Il apparaît toutefois nécessaire, pour prévenir une éventuelle situation conflictuelle, que l'étendue de la fonction de directeur délégué et les moyens qui sont éventuellement mis à sa disposition soient précisés et systématiquement rappelés aux futurs directeurs délégués à leur nomination. La durée de son contrat pourrait sans dommage être raccourcie.

Recommandation n° 1 : Réduire la durée du mandat du directeur délégué.

⁵ Elles se réfèrent toutes les deux à l'article 12 du statut qui stipule que : « Trois ans au plus avant l'expiration du mandat du directeur, un directeur délégué peut être nommé par décret. Il reçoit délégation de pouvoir du directeur en exercice pour prendre, au nom de l'établissement public, les décisions relatives à la programmation artistique des saisons postérieures au terme du mandat du directeur. Ces décisions comprennent : 1° Le choix des spectacles lyriques et chorégraphiques composant lesdites saisons ; 2° L'engagement des artistes appelés à participer à ces spectacles. ».

2. Un directeur aux fonctions exécutives

Contrairement à certains théâtres nationaux par exemple, la direction de l'OnP n'est pas traditionnellement confiée à un artiste mais à une personnalité disposant d'une grande expérience dans la direction d'opéras (cas de MM. Gall, Mortier, Joel et Lissner) même si elles peuvent plus exceptionnellement mener de surcroît une carrière artistique (cas de M. Joel qui réalise aussi des mises en scènes pour de grandes maisons d'opéra à travers le monde). Les compétences du directeur⁶ telles que définies par les statuts sont classiques et n'appellent aucune observation particulière.

Les dispositions des statuts relatives aux directeurs ont connu des évolutions au cours de la période sous revue : le décret n° 2007-64 du 17 janvier 2007 a permis au directeur de l'époque, M. Mortier, atteint par la limite d'âge en cours d'une saison artistique de rester jusqu'à la fin de cette dernière, c'est-à-dire jusqu'au 31 juillet⁷ ; le décret n° 2014-109 du 6 février 2014 a porté la durée du mandat du directeur à sept ans - cette disposition s'appliquant au premier directeur nommé après sa publication, en l'occurrence M. Lissner.

La durée du mandat des directeurs de l'OnP est suffisamment longue pour leur permettre de mettre en œuvre leurs orientations et de les inscrire dans le cadre de contrats pluriannuels avec l'État. Le choix de directeurs expérimentés et dotés de fortes personnalités a constitué un atout pour l'établissement. Enfin, la modification régulière du décret statutaire pour adapter *intuitu personae* la durée du mandat du directeur est une pratique qu'il convient de limiter.

C. L'ORGANISATION INTERNE

1. Une certaine stabilité de l'organisation pendant la période sous revue

L'organisation administrative de l'OnP apparaît globalement stable au cours de la période sous revue. La comparaison entre les organigrammes successifs fait apparaître de nombreux éléments de continuité à travers la coexistence de trois types de directions ou services chargés des fonctions de support général, des activités artistiques et des activités commerciales.

L'organisation de l'établissement présente plusieurs caractéristiques majeures :

- le nombre important de services et d'agents qui est lié à la très grande diversité des métiers et des activités assurés au sein de l'établissement et à leur très fort degré d'internalisation ; actuellement l'établissement ne compte pas moins de 13 directions auxquelles s'ajoutent l'agence comptable et l'École de Danse de Nanterre ;

⁶ L'article 11 du statut précise que le directeur de l'OnP est « nommé pour une durée de six ans, par décret en conseil des ministres pris sur proposition du ministre chargé de la culture. Son mandat peut être renouvelé pour une durée de trois ans » et qu'il « est responsable, dans le respect des clauses du cahier des charges, de la politique artistique de l'établissement ».

⁷ « Lorsque le directeur atteint, en cours de mandat, la limite d'âge fixée par la loi du 13 septembre 1984 susvisée, il exerce ses fonctions jusqu'à la fin du mandat en cours ».

- un organigramme « en râteau » qui rattache les directions au directeur (et, selon les périodes et sous réserve d'exceptions, au directeur adjoint) et un mode de gestion et d'administration très décentralisé dans lequel des responsabilités importantes sont laissées aux directeurs ou chefs de service ;
- la subdivision de plusieurs services du fait de l'existence de deux salles (Garnier et Bastille) avec des équipes affectées à chacune d'elles (direction des costumes et direction technique pour les métiers touchant à la scène). Ces deux dernières directions représentent à elles seules environ 600 agents permanents.

L'établissement estime que le nombre de directions, bien que supérieur à celui observé dans la plupart des opérateurs culturels français, est comparable avec celui d'autres grands opéras internationaux tels que le Metropolitan Opera de New-York (12 directions) ou le royal Opera House de Londres (15).

2. Les principales modifications de l'organisation interne pendant le mandat de M. Joel

En dépit d'une certaine stabilité, des modifications sont intervenues dans l'agencement de ces nombreuses directions, notamment la réapparition des fonctions de directeur adjoint et de directeur musical. Si M. Mortier avait fait du directeur administratif et financier, son adjoint, il n'existait pas de poste de directeur adjoint ou de secrétaire général comme dans la plupart des grands établissements publics sous tutelle du ministère de la culture et de la communication. Un des principaux changements intervenus à l'arrivée de M. Joel a été la création à compter du 1^{er} août 2009 d'un poste de directeur adjoint chargé de le seconder pour tous les dossiers ne relevant pas du domaine artistique et d'assurer un rôle de coordination interne de l'établissement. Le directeur adjoint, dans la configuration actuelle du poste, a autorité sur toutes les directions et services, à l'exception de la direction de la danse et la direction musicale. Une autre évolution importante a été la création d'une direction musicale chargée du suivi de la qualité artistique de l'orchestre, des chœurs et des chefs de chant et rattachée directement au directeur de l'établissement au même titre que la direction de la danse et la direction de la dramaturgie.

3. Les changements récents liés à l'arrivée de M. Lissner

L'actuelle direction avait initialement envisagé de regrouper certaines fonctions support et de remettre en place une coordination des directions artistiques comme ce fut le cas dans l'organisation en vigueur en 2004 sous la direction de M. Mortier. Ces pistes ont été toutefois écartées pour l'heure car la mise en œuvre de ces évolutions nécessiteraient des créations de postes et la recherche de profils adéquats.

En revanche, plusieurs changements sont intervenus : la scission de la direction de la scène et du planning ; la fusion de la direction des bâtiments et des investissements avec la direction administrative et financière ; la création d'une « Académie de l'Opéra » placée sous la responsabilité d'une directrice qui est également en charge des actions en faveur du jeune public.

D'autres changements, plus marginaux, portent sur des transferts de compétences d'une direction à une autre, avec notamment le transfert du service intérieur de la direction des ressources humaines (DRH) à la direction des affaires financières (DAF) ou le redécoupage des attributions respectives de la direction de la dramaturgie et de la direction commerciale et du développement. Ces modifications, qui s'inscrivent dans le projet du nouveau directeur, ont été présentées aux instances internes de concertation avec le personnel puis au conseil d'administration au second semestre 2014.

Ces modifications apportées à l'organisation de l'établissement n'appellent aucune observation dès lors qu'elles n'ont pas conduit à des surcoûts notables en termes de moyens de fonctionnement et de masse salariale.

D. LE RENOUVELLEMENT DES ÉQUIPES DE DIRECTION ET SES CONSÉQUENCES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

L'arrivée d'un nouveau directeur coïncide généralement avec le changement du directeur adjoint et de certains responsables dans le domaine artistique. Les conditions de départ d'un directeur, M. Hugues Gall, et de certains de ces collaborateurs avaient suscité des observations de la Cour lors de son dernier contrôle⁸. Même s'il a été mis fin aux pratiques alors observées, les conditions de remplacement des équipes de direction n'en restent pas moins insatisfaisantes en raison des coûts qu'elles induisent et, plus exceptionnellement, des modalités qui y président.

1. La fin de mandat des directeurs

Les fonctions de directeur délégué et de directeur ne donnent pas lieu à l'élaboration d'un contrat formalisé mais sont définies par les textes réglementaires de nomination, les règles générales applicables aux dirigeants d'établissements publics et les lettres ministérielles fixant les conditions de la rémunération de chaque directeur nommé.

a. Le départ de M. Mortier au terme de son mandat sans indemnisation particulière

La lettre des ministres chargés de la culture et du budget du 8 avril 2005 qui fixait la rémunération de M. Mortier prévoyait, dans l'hypothèse où il serait mis fin à son contrat avant la date à laquelle il atteindrait la limite d'âge de 65 ans, la possibilité de recevoir un complément de rémunération d'un montant brut de 324 563 € (valeur 2005), soit l'équivalent d'une année de rémunération, toute indemnisation étant exclue en cas de départ pour limite d'âge, admission à la retraite ou faute lourde.

⁸ Dans son insertion au rapport public annuel 2008, la Cour des comptes avait critiqué les conditions particulières de départ de M. Hugues Gall introduites par avenant afin de le faire bénéficier de conditions de retraite plus favorable. Au-delà des engagements particuliers pris vis-à-vis de M. Gall, les ministres concernés indiquaient en réponse que « le directeur délégué de l'Opéra, comme tout dirigeant d'établissement public, sera soumis au droit public et ne bénéficiera donc pas de contrat de travail de droit privé ». La ministre de la culture et de la communication précisait « qu'elle [avait] veillé depuis lors, tirant les conséquences de ce dossier, à mettre très strictement en œuvre les règles législatives et réglementaires applicables au départ des dirigeants d'établissements publics ».

M. Mortier ayant atteint la limite d'âge de 65 ans en novembre 2008, il a été mis fin à ses fonctions le 1^{er} août 2009, conformément aux nouvelles règles prévues par le modificatif au décret statutaire adopté en 2007 (cf. *supra*), soit cinq ans et une semaine après sa nomination. **Aucune indemnité de départ anticipé ne lui a donc été versée pour cette raison.**

b. Le coût élevé de la décision de remplacer M. Joel un an avant l'échéance fixée de son mandat

Les conditions d'indemnisation de M. Joel en cas de départ anticipé étaient différentes de celles prévues pour le départ de M. Mortier puisque l'hypothèse de l'atteinte de l'âge de 65 ans ne le concernait pas au terme de son mandat. La lettre conjointe des ministres chargés de la culture et du budget du 13 janvier 2010 prévoyait, dans l'hypothèse où le Gouvernement mettrait fin à ses fonctions avant le terme de son mandat, un complément de rémunération correspondant au quart de la rémunération brute mensuelle (hors part variable) par mois d'ancienneté dans la limite d'un plancher de six mois et d'un plafond de quatre ans d'ancienneté. Cette clause a été appliquée compte tenu de la décision du Gouvernement de mettre fin aux fonctions de M. Joel, par anticipation, au terme de la cinquième année de son mandat sur les six prévues et de nommer plus tôt que prévu le directeur délégué qui était appelé à lui succéder. Elle a donc conduit au versement d'une indemnisation de 321 500 € (valeur 2009). Le ministère de la culture et de la communication justifie notamment ce choix par l'existence de circonstances particulières liées à l'accident de santé de M. Joel survenu quelques années auparavant.

2. **Les conditions coûteuses du départ des principaux collaborateurs de M. Joel en 2014 à l'arrivée de son successeur M. Lissner**

Les directeurs (ou assimilés) sont nommés en contrat à durée indéterminée. Ce choix se justifie certainement pour les directeurs exerçant dans les domaines techniques et administratifs mais pose plus de problèmes s'agissant du directeur adjoint ou des directeurs exerçant des responsabilités directes dans la conception et la réalisation des saisons artistiques (directeur de la danse, directeur musical, chef de chœur, direction de la dramaturgie) - le nouveau directeur souhaitant, en ce qui les concerne, s'entourer d'une équipe de proches collaborateurs en vue d'imprimer sa marque artistique.

Dans le cadre d'une insertion à son rapport public annuel 2008, la Cour avait critiqué la pratique qui avait consisté à améliorer, par voie d'avenant ou de lettre, les conditions du départ des proches collaborateurs du directeur sortant (M. Gall) par une majoration de leur indemnité de licenciement et l'allongement de la durée de leur préavis. Les ministres concernés soulignaient les « fortes réserves » exprimées sur les engagements ainsi pris par le directeur sortant et affirmaient « qu'une telle dérogation par rapport au cadre conventionnel ne se reproduira pas, aussi bien pour ce qui concerne l'OnP que pour l'ensemble des établissements publics dont le ministère de la culture et de la communication assure la tutelle ». Si les pratiques critiquées ne se sont pas reproduites, le départ des proches collaborateurs d'un directeur a continué à s'effectuer dans des conditions très coûteuses pour l'établissement.

Le remplacement de M. Joel par M. Lissner en 2014 s'est ainsi traduit par le changement de plusieurs directeurs ou responsables importants : le directeur adjoint, la directrice de la danse, le chef du chœur, le directeur de la dramaturgie, un maître de ballet, le directeur des ressources humaines, la directrice du planning et de la scène et la directrice de la programmation.

Si les deux premiers cas n'appellent pas d'observation⁹, les six autres départs ont donné lieu à un licenciement¹⁰, sauf dans un cas où une rupture conventionnelle a été convenue. Outre les indemnités dites conventionnelles prévues par la convention collective, ils ont donné lieu au versement d'indemnités complémentaires dans le cadre de protocoles transactionnels soumis à l'approbation du conseil d'administration. Dans l'ensemble des cas, les protocoles transactionnels examinés rappellent les arguments des deux parties en précisant les motifs du recours à la procédure transactionnelle afin « d'éviter les coûts, les délais, la publicité et les aléas inhérents à tout contentieux ». Ils ont été soumis à l'approbation du conseil d'administration et ont suscité des débats, en particulier les vives critiques des représentants du personnel. Ils ont néanmoins été adoptés.

La direction a indiqué, en réponse aux questions posées par le conseil d'administration, que les indemnités transactionnelles, qui s'ajoutent aux indemnités conventionnelles, « s'inspirent, pour les modalités de calcul, des jurisprudences récentes, souvent plus sévères, et prennent en compte l'âge du salarié, son positionnement dans la hiérarchie et sa capacité à retrouver un emploi » en ajoutant que « les chiffres présentés sont tout à fait raisonnables et adaptés à ces situations particulières. Ces transactions stipulent que le salarié ne peut pas attaquer l'établissement aux Prud'hommes. Dans l'hypothèse où une transaction ne serait pas validée, le salarié attaquerait l'Opéra aux Prud'hommes dont la condamnation serait largement supérieure aux montants proposés ».

⁹ Le départ du directeur général ne s'est traduit par aucune indemnité en raison de son statut de fonctionnaire détaché, comme rappelé à l'article 4 de son contrat et celui de la directrice de la danse, prévu de longue date, par le versement d'une indemnité conventionnelle de départ à la retraite conformément au régime prévu par la convention collective.

¹⁰ Pour quatre d'entre eux, engagés en contrat à durée indéterminée, la direction de l'OnP a décidé d'un licenciement pour motif personnel, avançant le fait que leur recrutement était étroitement lié au projet du directeur sortant et que le nouveau directeur souhaitait travailler « avec une équipe qui adhère parfaitement à sa sensibilité et à ses choix artistiques ». Ces derniers ont contesté la régularité de ces licenciements, avançant notamment que les motifs invoqués étaient dépourvus de cause réelle et sérieuse, que leur travail avait toujours été irréprochable et que ce licenciement était susceptible de leur causer un préjudice dans leur milieu professionnel. Ils ont manifesté leur intention d'engager une action devant le conseil des prud'hommes. L'OnP a avancé pour sa part le caractère *intuitu personae* de la relation devant exister au sein d'un ÉPIC en charge d'une mission culturelle entre le directeur et ses directeurs ayant des responsabilités artistiques importantes. Dans un autre cas, le licenciement semble avoir été envisagé plus en amont par M. Lissner, alors directeur délégué, et aurait été ébruité dans la presse ainsi que le nom de son successeur. L'intéressé a alors saisi le conseil des prud'hommes en référé afin que l'OnP produise le contrat de travail de ce dernier. Cette demande n'était pas définitivement tranchée lors du licenciement pour motif personnel signifié à l'intéressé.

Les règles ainsi décrites, et appliquées, avaient été présentées en amont dans une note au comité financier du 17 mars 2014 qui exposait une analyse jurisprudentielle demandée par l'établissement à des experts en droit du travail¹¹.

Au total pour les six personnes concernées, le coût pour l'établissement des indemnités transactionnelles s'élève à 721 835 € et celui des indemnités totales à 1 205 960 €. Il est précisé que ce montant inclut les charges patronales et que les sommes versées aux intéressés sont, par conséquent, inférieures. Le coût de ces transactions pour l'établissement est d'autant plus élevé que les indemnités conventionnelles prévues par la convention collective de l'Opéra sont déjà très favorables à ses agents, comme le montre le rapprochement avec les conditions fixées par exemple par la convention collective nationale des entreprises artistiques (cf. annexe 1.1). Le nombre élevé de directions en charge du secteur artistique à l'OnP ajoute à ce coût.

Aucune solution juridique n'a été trouvée à ce jour pour limiter le coût financier de ces départs alors que ce problème concerne d'autres établissements du ministère, par exemple les théâtres nationaux pour des montants certes plus faibles. Le directeur général de la création artistique indique avoir étudié, en début d'année 2015, la possibilité d'adapter au secteur culturel la formule du « contrat de chantier » par lequel un employeur engage un salarié en lui indiquant dès l'embauche que le contrat est exclusivement lié à la réalisation d'un ouvrage ou de travaux précis, mais dont la durée ne peut être préalablement définie avec certitude. Cette piste n'a – semble-t-il – pas prospéré. Une autre piste consisterait à mentionner les conditions du départ de manière contractuelle lors de la signature des contrats (ou par des avenants postérieurs) afin de cadrer les coûts. Ces différentes pistes doivent être approfondies.

Dans un contexte budgétaire contraint, le coût des départs à chaque changement de directeur est très élevé, en raison du nombre important de ses collaborateurs dans le domaine artistique, du niveau élevé des indemnités conventionnelles à l'Opéra comme des indemnités transactionnelles. Ce problème récurrent à l'OnP et dans d'autres établissements publics relevant du ministère n'a pas encore trouvé de solution, celles envisagées par le ministère (DGCA) n'ayant pas été considérées, à ce jour, comme satisfaisantes.

<u>Recommandation n° 2</u> : Reprendre l'examen des solutions juridiques et statutaires permettant de limiter le coût du départ des proches collaborateurs des directeurs d'établissements culturels lorsque ces derniers quittent leurs fonctions.
--

¹¹ Celle-ci relevait d'une part que les indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse s'élevaient en moyenne à un mois de salaire brut par année d'ancienneté en plus de l'indemnité conventionnelle et du préavis et à 1,6 mois pour les salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté, et d'autre part, que s'agissant de l'Opéra, le juge s'était récemment montré plus sévère. La note recommandait finalement de retenir une indemnisation maximale de 1,6 mois pour les salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté et de 2,3 mois de salaire brut par an pour les autres.

3. Les conditions particulières du recrutement et du départ de deux collaborateurs de M. Joel

La Cour a également examiné les conditions du recrutement et du départ de deux collaborateurs de M. Joel.

Le premier est intervenu alors que M. Joel était encore directeur délégué et préparait les futures saisons artistiques. Il s'est adjoint dans ce but, de manière quelque peu prématurée, les services d'un collaborateur expérimenté, mais, par suite de désaccords récurrents avec le directeur en fonction, M. Mortier, la situation de ce collaborateur n'a pas été régularisée par un contrat de travail. Face à cette situation conflictuelle, le conseil d'administration a dû accepter le versement à l'intéressé d'une indemnisation transactionnelle représentative du travail effectivement réalisé. Si la bonne foi de M. Joel paraît établie, ce dysfonctionnement rend indispensable, à l'avenir, une plus grande vigilance sur les moyens dont dispose le directeur délégué pour accomplir sa mission (services existants ou moyens complémentaires).

Le second cas est intervenu à la fin du mandat de M. Joel, quelques semaines avant la prise de fonction de son successeur ; il concerne le licenciement d'un des directeurs de l'établissement. Interrogé par la Cour, le nouveau directeur, M. Lissner, indique que ce dernier aurait fait part de son souhait de quitter l'établissement, qu'il s'y serait opposé, sauf démission de l'intéressé, et qu'il aurait découvert peu après qu'un licenciement avait été prononcé par la précédente direction. M. Joel et son directeur des ressources humaines justifient pour leur part ce licenciement par un certain nombre de faits précis reprochés à l'intéressé, sans préciser toutefois pour quelles raisons ils n'ont pas jugé nécessaire d'informer le futur directeur de cette décision. On remarquera en outre que le licenciement, comme d'autres au cours de la période sous revue, a été formellement effectué par le directeur des ressources humaines alors que ce dernier ne disposait pas d'une délégation de signature le permettant, eu égard au niveau de rémunération du directeur licencié. Cette situation illustre, elle aussi, la transparence encore insuffisante sur les mouvements de cadres dirigeants de l'établissement pendant la période de changement d'équipe dirigeante.

La Cour appelle l'établissement et sa tutelle à une particulière vigilance afin que de telles situations, susceptibles d'engendrer des irrégularités juridiques et d'occasionner des dépenses importantes, ne se reproduisent pas.

III. STRATÉGIE ET RELATIONS AVEC LA TUTELLE

A. LA CONTRACTUALISATION PLURIANNUELLE AVEC L'ÉTAT

1. Dix ans de tergiversations autour de l'adoption de l'élaboration d'un contrat pluriannuel de performance

Le principe d'un contrat de performance pluriannuel entre l'État et l'établissement est à l'ordre du jour depuis 2005 mais n'a toujours pas trouvé de concrétisation. L'encadré figurant en annexe 1.2 retrace les engagements récurrents pris à cet égard dans le cadre des projets annuels de performance (PAP) de la mission Culture de 2007 à 2015 (seul le PAP 2013 n'évoque pas le sujet).

Le directeur général de la création artistique explique ces tergiversations par diverses circonstances qui ne paraissent pas justifier en elles-mêmes l'absence d'un contrat de performance pendant une période aussi longue.

2. La conclusion prochaine d'un contrat pluriannuel de performance pour la période 2016-2018

En dépit de ces échecs répétés, le ministère et l'établissement se sont engagés en 2015 dans un processus plus opérationnel en vue de la conclusion d'un contrat pluriannuel de performance. La finalisation de cette entreprise a été complexe à organiser en raison de la concomitance de plusieurs démarches : une vaste réflexion interne à l'établissement intitulée Opéra 2021 (cf. *infra*), la consultation légale du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'établissement et le contrat de performance proprement dit. Finalement, les discussions préalables à l'établissement de ce contrat, qui couvrira la période 2016-2018, ont été menées à bien et ont conduit à son adoption par le conseil d'administration fin 2015. Après une présentation au comité d'entreprise de l'établissement, le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2018 devrait être signé par les parties prenantes avant la fin du premier trimestre 2016.

Le document, dont le projet soumis au conseil d'administration a été examiné par la Cour, comporte un document d'une cinquantaine de pages dressant un constat des forces et faiblesses de l'établissement articulés autour de cinq axes principaux : proposer un projet artistique de niveau mondial ; poursuivre la révolution numérique ; prévenir les risques et améliorer la sécurité ; manager l'Opéra national de Paris ; garantir l'équilibre du modèle économique. À ces axes sont associés une vingtaine d'indicateurs avec des objectifs-cibles pour les trois annuités du contrat. Certains d'entre eux seront évoqués dans les parties suivantes du présent rapport.

B. LES AUTRES DOCUMENTS DE CADRAGE STRATÉGIQUE

1. Les lettres de mission aux directeurs

À défaut de contrat pluriannuel de performance, les principaux objectifs assignés aux directeurs ont été définis dans le cadre de lettres de mission signées par le ministre chargé de la culture¹². Ces lettres de mission portent principalement sur des objectifs artistiques, essentiellement quantitatifs (nombre de productions chorégraphiques et lyriques, de nouvelles productions et de reprises, d'œuvres contemporaines). Elles restent assez générales et ne mentionnent pas, par exemple, les types de répertoires que le nouveau directeur entend privilégier.

¹² Une lettre de mission de M. Jean-Jacques Aillagon, ministre, à M. Gérard Mortier, directeur délégué, du 4 mars 2003, une lettre de mission de M. Renaud Donnedieu de Vabres du 20 février 2007 à M. Nicolas Joel, une lettre de cadrage budgétaire du 6 mars 2008 à MM. Gérard Mortier et Nicolas Joel fixant un cadrage budgétaire pour la période 2008-2015 et deux lettres de mission du 7 décembre 2012 et du 31 mars 2015 à M. Stéphane Lissner définissant le cahier des charges artistique et le cadre de son action, l'une en tant que directeur délégué, l'autre en tant que directeur de l'établissement.

Elles précisent également le contenu des autres missions de l'établissement. Elles évoquent enfin dans des termes très généraux, sans objectifs chiffrés, les principaux enjeux en termes de recettes, de dépenses et d'équilibre financier.

2. Les autres documents stratégiques généraux

a) Le plan d'orientation stratégique de 2013

L'établissement a aussi produit pendant la période sous revue un document stratégique, qui a reçu l'approbation du conseil d'administration, donc des tutelles présentes. Le plan d'orientation stratégique approuvé en conseil d'administration du 2 juillet 2013 définit un objectif de bonne gestion financière, administrative et des ressources humaines. Il présente six objectifs majeurs sur une période de trois ans, ainsi que quelques axes de réflexion pour y parvenir. Un bilan intermédiaire de ce plan d'orientation stratégique a été présenté en conseil d'administration en 2014. Le changement de direction survenu à l'été 2014 a emporté la mise en sommeil de ce plan, même si certains objectifs auront probablement vocation à être repris dans un autre cadre.

b) Opéra 2021

À son arrivée à la tête de l'établissement en août 2014, M. Lissner a souhaité lancer une nouvelle réflexion stratégique qui implique les salariés, l'horizon choisi, 2021, correspondant à la fin de son mandat. La démarche a été lancée au cours du 1^{er} trimestre 2015 avec la constitution d'ateliers portant sur 17 thèmes. Sur la base de leurs travaux, la direction devait élaborer avant la fin de l'année 2015 le plan stratégique de l'établissement.

L'absence de contrat pluriannuel entre l'État et l'un des principaux opérateurs du secteur culturel pendant une dizaine d'années peine à s'expliquer. Des lettres de mission adressées aux nouveaux directeurs et des réflexions stratégiques internes à l'établissement ont partiellement pallié cette lacune. En 2015, le ministère et l'établissement se sont toutefois mobilisés pour parvenir à l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de performance couvrant la période 2016-2018 qui devrait être conclu en février prochain. À ce stade, il paraît répondre aux enjeux majeurs intéressant l'établissement à cet horizon.

PARTIE II : LES SPECTACLES LYRIQUES, CHORÉGRAPHIQUES ET MUSICAUX

I. LES OBJECTIFS ARTISTIQUES

L'Opéra national de Paris constitue l'un des principaux producteurs de spectacles au monde, en raison notamment de l'existence de deux salles d'une jauge totale supérieure à 3 500 places. Il accueille plus de 800 000 spectateurs par an.

A. DES OBJECTIFS QUI ONT PEU ÉVOLUÉ DEPUIS 20 ANS

Le rapport remis en novembre 1993 au Premier ministre par M. Hugues Gall, directeur de l'établissement de 1995 à 2004, continue à inspirer le fonctionnement de l'OnP et la conception de ses saisons d'opéra et de danse, même si quelques ajustements ont été apportés depuis. La saison artistique se fonde sur quelques principes : présentation d'opéras et de ballets dans des proportions à peu près équivalentes, absence de spécialisation des deux grandes salles, en dépit de quelques dominantes, et alternance de séries de représentations.

Les obligations artistiques de l'OnP, notamment en termes de nombre de productions et de spectacles par saison, sont fixées par la tutelle sous différentes formes, la plus récente étant une lettre de mission adressée au futur directeur (cf. annexe 2.1 présentant les principaux objectifs artistiques figurant dans les lettres de mission reçues par MM. Mortier, Joel et Lissner). Elles ne sont pas assorties d'objectifs financiers.

Les objectifs en termes de nombre de productions et de spectacles

Le nombre annuel de spectacles lyriques et chorégraphiques est fixé de manière constante sur la période à 350. La répartition entre ces types de spectacles a légèrement varié selon les lettres de mission : le nombre de représentations lyriques est d'au moins 180 sur toute la période alors que celui des représentations chorégraphiques a oscillé entre 160 (au moins) et un objectif de parité avec les spectacles lyriques. Le nombre de productions est constant pour l'opéra (20) ; il a augmenté de 10 puis à 12 pour les ballets. Le nombre de nouvelles productions qui se situait initialement entre 6 et 8 a été ramené à 6 pour l'opéra ; il était de 9 sur 3 ans pour les ballets avant d'être fixé à 4. Les lettres de mission comportent également des objectifs en termes de création d'ouvrages. Les autres types de spectacles, notamment les concerts, ne font l'objet d'aucun objectif formalisé par la tutelle.

La Cour prend acte que le contrat pluriannuel de performance 2016-2018 devrait comporter des objectifs en termes financiers (dépenses et solde de production) à mettre en rapport avec les objectifs artistiques de nature quantitative, afin de s'assurer de la soutenabilité de ces derniers et de renforcer le solde de production des spectacles.

B. DES OBJECTIFS GLOBALEMENT ATTEINTS

Le tableau suivant résume les objectifs artistiques et les rapproche des réalisations prévues (hors grève) pour chaque saison¹³. Examinés en moyenne sur plusieurs saisons, le calibrage des saisons artistiques peut être considéré comme globalement respecté, même si l'on note selon les saisons des résultats soit un peu inférieurs soit un peu supérieurs aux objectifs.

Tableau n° 2 : Évolution du nombre de spectacles et de productions par saison - objectifs et réalisations

			2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Nombre de représentations	Objectif	Total	350	350	350	350	350	350	350	350	350
		Lyrique	> 180	> 180	> 180	> 180	> 180	> 180	> 180	> 180	> 180
		Chorégraphiques	> 160	> 160	> 160	> 160	> 160	> 170	> 170	> 170	> 170
	Réalisé (hors grèves)	Total	351	364	382	321	338	342	371	348	330
		Lyrique	181	199	186	166	169	184	182	174	165
		Chorégraphiques	170	165	196	155	169	158	189	174	165
Nombre de productions	Objectif	Lyrique	20	20	20	20	20	20	20	20	20
		dont nouvelles productions	6-8	6-8	6-8	6-8	6-8	6	6	6	6
		dont commande	ND	ND	ND	ND	ND	1	1	1	1
		Chorégraphiques	10	10	10	10	10	12	12	12	12
		dont nouvelles productions	9 (sur 3 ans)	9 (sur 3 ans)	9 (sur 3 ans)	9 (sur 3 ans)	9 (sur 3 ans)	4	4	4	4
		Lyrique	20	19	21	20	19	21	20	19	19
	Réalisé (hors grèves)	dont nouvelles productions	11	12	10	8	8	9	9	8	3
		dont commande	ND	ND	ND	1	1	0	ND	ND	ND
		Chorégraphiques	15	16	14	11	12	12	14	12	12
		dont nouvelles productions	4	4	4	3	6	3	2	2	2

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Depuis une vingtaine d'années, les objectifs artistiques assignés à l'OnP sont assez stables avec un équilibre recherché, en nombre de productions et de représentations, entre les spectacles lyriques et chorégraphiques. L'établissement peut donc organiser ses saisons selon un modèle de production qu'il maîtrise dès lors qu'il n'a connu que des inflexions mineures. L'examen des saisons montre que les grands équilibres fixés sont respectés en dépit de quelques variations d'une saison sur l'autre.

II. L'ANALYSE DES COÛTS

A. DES OUTILS VARIÉS ET ASSEZ COMPLETS D'ANALYSE

La préparation d'une saison intervient quatre à cinq ans en amont. Sont définis à ce stade les spectacles qui seront donnés ainsi que, pour le lyrique, les principaux chanteurs dont l'agenda est arrêté longtemps à l'avance. Les contraintes sont moindres pour les spectacles chorégraphiques puisque les premiers rôles sont assurés, sauf exception, par les danseurs du ballet. Par la suite, pour les nouvelles productions,

¹³ Les données de l'Opéra de Paris sont parfois présentées pour chaque année civile, afin de les faire coïncider avec les documents financiers annuels, parfois par saison, celle-ci commençant courant septembre et s'achevant à la mi-juillet. En l'espèce, les objectifs artistiques portent sur les saisons et non les années civiles.

la préparation s'effectue environ deux ans en amont avec notamment le choix du metteur en scène et de son équipe, et du reste de la distribution. La conception et la fabrication des décors, des accessoires et des costumes commencent en général un an avant le début de la saison. L'OnP dispose de plusieurs types d'outils d'analyse du coût de ses productions¹⁴ qui lui assurent un suivi financier assez fin.

1. Les budgets de production : la prévision et le suivi des coûts directs des spectacles

Les budgets de production sont l'outil majeur de prévision et de suivi des coûts de la saison artistique et de chaque spectacle¹⁵ qui retrace les coûts directs, hors « théâtre en ordre de marche ». Ils n'offrent donc qu'une vision partielle des coûts (cf. annexe 2.2) puisque n'y sont pas pris en compte le coût de l'orchestre, du chœur et du ballet (essentiellement des coûts salariaux) de même que celui des agents de la direction technique et de la direction des costumes, qui contribuent à la préparation des décors et costumes ou aux spectacles (techniciens du plateau, habilleuses et coiffeuses).

2. Les données provenant de la synthèse économique et budgétaire annuelle : une vision en grande masse des coûts variables des spectacles

La synthèse économique et budgétaire annuelle de l'OnP, qui constitue son principal document d'analyse financière, fournit également des données utiles sur l'ensemble des coûts et recettes fixes et variables. Il s'agit d'une présentation courante dans les théâtres fondée sur la distinction entre le « théâtre en ordre de marche » et les coûts artistiques. S'agissant de l'activité artistique, on peut en extraire quelques données globales sur les recettes et les coûts variables relatifs tant aux spectacles qu'aux tournées (cf. tableau ci-après), issues des budgets de production.

¹⁴ Ne sont étudiés dans ce chapitre que les spectacles lyriques et chorégraphiques, qui représentent la presque totalité des recettes et dépenses de spectacles.

¹⁵ Sous la supervision de la direction de la production, chaque production programmée (nouvelle production ou reprise) fait l'objet d'une fiche de coûts. Les directions concernées (direction technique, direction des costumes, direction chargée du casting principalement) procèdent à l'estimation du budget nécessaire à la production, sur la base des coûts déjà observés pour la reprise d'une production, ou sur une base dans un premier temps approximative pour une nouvelle production. Les coûts s'affinent au fur et à mesure du dialogue qui s'instaure entre le metteur en scène, son équipe et les directions de l'OnP sur la faisabilité des demandes aux plans technique et financier. Le coût prévisionnel est figé à l'occasion de la préparation du budget annuel de l'établissement. Par la suite, l'établissement effectue un suivi des dépenses réelles qui permet d'établir les coûts de production définitifs d'une année. L'OnP dispose donc de données détaillées par saison et par production pour l'ensemble de la période sous revue.

**Tableau n° 3 : Données issues de la synthèse économique et budgétaire
annuelle (2005-2013)**

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013
Spectacles	Frais	47,22	45,35	48,57	49,71	45,58	50,05	49,70	50,42	49,95	5,8%
	- spectacles	35,66	34,18	36,43	37,41	35,19	39,51	38,50	39,56	37,66	5,6%
	- frais variables personnel	11,56	11,17	12,14	12,30	10,39	10,54	11,20	10,86	12,29	6,3%
	Recettes	44,38	45,34	48,2	49,59	48,86	53,24	57,82	66,19	56,16	26,5%
	- dont billetterie	43,86	44,69	46,37	48,33	48,3	52,31	56,85	65,6	55,6	26,8%
	- dont autres	0,52	0,65	1,83	1,26	0,56	0,93	0,97	0,59	0,56	7,7%
	Solde	-2,84	-0,01	-0,37	-0,12	3,28	3,19	8,12	15,77	6,21	
Tournées	Frais	1,00	0,94	1,07	1,83	1,08	0,78	0,50	1,45	1,44	44,0%
	Recettes	0,93	1,56	0,65	2,63	1,06	1,53	0,16	1,36	1,39	49,5%
	Solde	-0,07	0,62	-0,42	0,80	-0,02	0,75	-0,34	-0,09	-0,05	-28,6%

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Si cette présentation est utile, elle ne permet pas pour autant d'identifier dans le montant des frais variables de personnels ceux qui peuvent spécifiquement se rattacher à l'activité de spectacle. Toutefois, en dépit de cette limite, la direction de l'établissement et les tutelles ont l'habitude de suivre l'évolution du coût de ses spectacles en additionnant les rubriques « spectacles » et « frais variables de personnel » et en les rapprochant des recettes de « billetterie » et « autres recettes ».

3. La comptabilité analytique en coûts complets : un outil d'analyse ex-post qui traduit le poids des artistes salariés de l'établissement et de ses frais de structure

L'OnP a mis en place très tôt par rapport aux autres opérateurs du ministère, de 2002 à 2004, une comptabilité analytique en coûts complets¹⁶. L'outil, opérationnel à partir du 1^{er} janvier 2004, a été perfectionné au cours des années suivantes au vu des données réelles produites. Il convient toutefois d'observer qu'elle ne prenait pas en compte jusqu'en 2013 certains coûts, notamment salariaux, des directions fonctionnelles qui représentait des montants élevés d'environ 12 M€. Cette anomalie a été corrigée en 2013.

La comptabilité analytique en coûts complets de l'OnP offre une vision plus exhaustive du coût des spectacles que celle des budgets de production puisqu'elle ajoute aux coûts directs la rémunération des artistes salariés (musiciens, danseurs, chœur) et des techniciens de l'OnP ainsi que l'ensemble des coûts indirects liés au fonctionnement général de l'établissement¹⁷. La méthode retenue permet donc de tenir compte, dans la détermination du coût complet de chaque spectacle, de la participation plus ou moins grande des artistes et donne donc une image des coûts assez conforme à la réalité. Les recettes propres s'établissent logiquement à un niveau très proche dans les deux modes de comptabilisation, en coûts de production comme en coûts complets.

¹⁶ Elle permet notamment de déterminer le coût complet de ses principales fonctions et activités : chaque spectacle (opéra, danse, concerts, autres), les activités de formation (école notamment), les principales activités commerciales (boutiques, audiovisuel, programmes, visites de l'Opéra Garnier, etc.) et l'activité de collecte de ressources propres (mécénat et partenariat, locations d'espaces).

¹⁷ S'agissant des coûts salariaux liés aux artistes salariés de l'Opéra (musiciens de l'orchestre, chanteurs du chœur, danseurs), leur imputation à un spectacle est réalisée sur la base des « services » effectivement réalisés au titre de ce spectacle rapportés à l'ensemble des services totaux effectués sur l'année.

Bien que plus complète, la comptabilité analytique n'est pas un outil de prévision et de suivi au quotidien des coûts comme le budget de production. De plus, les décisions économiques et financières sont plus fondées sur la synthèse économique et budgétaire actualisée régulièrement par l'établissement qui distingue le théâtre en ordre de marche des activités artistiques ou éducatives que sur la comptabilité analytique. La direction de l'établissement reconnaît que cette dernière « devra trouver une dimension plus opérationnelle afin que celle-ci soit un outil permettant un véritable pilotage pour les directions opérationnelles ». Par ailleurs, dans sa configuration actuelle, elle ne fournit aucune information sur le coût complet de certaines fabrications (costume ou décor) qui permettrait de le comparer à celui d'une fabrication externalisée.

On remarquera enfin qu'il n'existe pas, à mi-chemin entre les outils existants, d'outil permettant d'apprécier les coûts directs d'une production augmentés de la masse salariale des personnels artistiques salariés de l'Opéra (danseurs, orchestre et chanteurs du Chœur) et des techniciens directement impliqués dans la réalisation des spectacles.

Par rapport à d'autres opérateurs du secteur culturel, l'OnP dispose d'outils plus performants pour mesurer le coût et le solde financier de ses spectacles, fondés sur les coûts directs et variables d'une part, sur les coûts complets d'autre part. La comptabilité analytique, opérationnelle depuis une dizaine d'années, reste toutefois un outil d'analyse ex-post des coûts plus qu'un outil de pilotage et de gestion de l'activité et comporte quelques manques, notamment dans l'analyse du coût du fonctionnement des ateliers et de leurs productions (décors, costumes). Il est pris acte des engagements de la direction de l'établissement de faire évoluer cette comptabilité dans un délai de deux ans, une fois la mise en place de la gestion budgétaire et comptable réalisée et ses implications en matière de comptabilisation maîtrisées.

B. LES PRINCIPALES OBSERVATIONS RELATIVES AUX COÛTS ET À L'ÉQUILIBRE FINANCIER DES SPECTACLES LYRIQUES ET CHORÉGRAPHIQUES

Les données détaillées provenant du suivi des budgets de production et de la comptabilité analytique pour l'ensemble des spectacles lyriques et chorégraphiques ont été analysées pour les exercices 2010 à 2013. Les constats globaux sont résumés ci-après.

1. Les principaux déterminants de l'équilibre financier d'une saison artistique

La maîtrise des dépenses et de l'équilibre financier des spectacles réside principalement dans la conception de la saison artistique avec un équilibre à trouver, dans le cadre des objectifs définis par la tutelle, entre danse et opéra, nouvelles productions et reprises, spectacles populaires ou spectacles plus difficiles, positionnement des spectacles à Garnier ou à Bastille, effort financier engagé sur la mise en scène ou sur la distribution, nombre plus ou moins élevé de spectacles et de représentations. Les données des budgets de production et de la comptabilité analytique de l'OnP permettent d'objectiver les conséquences financières de chacun de ces choix.

Une analyse détaillée des coûts est présentée en annexe 2.3. Elle montre les différences importantes de coûts, de recettes et de solde de production entre les spectacles lyriques et chorégraphiques, les nouvelles productions et les reprises, les spectacles présentés à Garnier et à Bastille.

L'étude des budgets de production des spectacles permet de dresser les constats suivants :

- le coût d'une production lyrique est très supérieur à celui d'une production chorégraphique, *a fortiori* en le rapportant au nombre de représentations par production, plus important dans le cas des ballets ; et même si les recettes en retour sont plus importantes, le solde de production ne peut que demeurer généralement inférieur à celui des productions chorégraphiques ; compte tenu de l'équilibre réalisé entre les deux types de production, l'essentiel des budgets de production d'une saison est donc consacré aux productions lyriques ;
- le coût d'une nouvelle production, surtout lyrique, est très supérieur à celui d'une reprise, avec une situation intermédiaire dans le cas de nouvelles productions coproduites avec d'autres opéras, achetées ou louées ;
- les coûts afférents à la mise en scène (décors, accessoires, costumes et équipe de production) représentent une part assez faible des budgets de production, en particulier pour les spectacles lyriques du fait du coût de la distribution, ainsi que dans les reprises par rapport aux nouvelles productions ; ces coûts sont eux-mêmes marginaux par rapport aux coûts complets qui intègrent la masse salariale des artistes de l'Opéra (danseurs, chanteurs du chœur, musiciens de l'orchestre) ;
- la différence de jauge entre les salles de l'Opéra Garnier et de l'Opéra Bastille explique que la majorité des recettes des spectacles proviennent de la seconde, qui offre vraisemblablement une meilleure rentabilité, même si la comptabilité analytique ne permet pas en l'état actuel de fournir des données précises sur les différences de coûts de fonctionnement des deux salles. **L'établissement pourrait utilement réaliser une étude, par exemple sur un exercice, afin de disposer d'éléments d'analyse plus complets sur la rentabilité comparée des deux salles.**

Alors qu'une analyse purement financière conduirait à privilégier les spectacles chorégraphiques, les reprises et la présentation de spectacles à l'Opéra Bastille, la réalité est plus complexe et il s'agit, en fonction des objectifs artistiques fixés par la tutelle, de réaliser un équilibre entre les reprises et les productions, les ballets et les opéras et l'utilisation des deux salles, ce que les directions successives de l'établissement réalisent avec professionnalisme.

En dépit de certaines prises de risques financières, toutefois assez rares et artistiquement justifiables, comme la présentation en 2013 du *Ring* de Wagner qui a conduit à limiter le nombre de représentations d'autres spectacles à l'Opéra Bastille pendant la saison et donc à réduire les recettes de billetterie, les directions successives de l'établissement sont parvenues à trouver un certain équilibre entre toutes les contraintes liées aux coûts et recettes de production tout en restant dans le cadre de budgets de production en légère progression.

2. La couverture des coûts par les recettes

a. Des budgets de production généralement excédentaires mais des activités très déficitaires en coûts complets

Le tableau suivant résume, par catégorie de spectacles (opéra et danse), le taux moyen de couverture des coûts par les recettes propres en raisonnant sur la base des budgets de production et des coûts complets.

Tableau n° 4 : Taux de couverture moyen du coût des spectacles par les recettes

En %		2010	2011	2012	2013
Opéra	Recettes propres / Budgets de production	125,6 %	139,6 %	148,1 %	133,5 %
	Recettes propres / Coûts complets	40,3 %	42,1 %	46,5 %	36,1 %
Danse	Recettes propres / Budgets de production	246,0 %	230,5 %	311,7 %	312,6 %
	Recettes propres / Coûts complets	37,7 %	37,4 %	42,1 %	37,2 %

Source : Cour des comptes

S'agissant des opéras, le taux de couverture des budgets de production par les recettes engendrées par les spectacles (billetterie presque exclusivement) est compris, selon les années examinées, entre 125,6 % et 148,1 %. En revanche, au regard de la comptabilité analytique, les coûts complets, qui incluent notamment la rémunération des artistes permanents (orchestre, chœur) et les frais de structure de l'établissement, ne sont pas couverts, loin s'en faut, par les recettes : le taux de couverture varie entre 36,1 % et 46,5 % selon les années.

S'agissant des ballets, le taux moyen de couverture des budgets de production par les recettes engendrées par les spectacles est très supérieur à celui des opéras puisqu'il est compris selon les années entre 230,5 % et 312,6 %. En revanche, en comptabilité analytique en coûts complets, dans laquelle la rémunération des danseurs du ballet et les frais fixes de l'établissement sont pris en compte, la couverture est proche de celle des spectacles d'opéra et ne représente qu'entre 37,4 % et 42,1 %.

Les budgets de production des spectacles, qui intègrent seulement les coûts directs des spectacles, sont la plupart du temps excédentaires, pour les opéras et surtout pour les ballets, mais ces spectacles sont toujours largement très déficitaires en coûts complets. Sans le financement public et avec des ressources limitées aux seules recettes des spectacles, le prix des billets de ces spectacles serait entre deux et trois fois plus cher qu'il n'est actuellement. La subvention par place vendue peut être estimée autour de 130 €.

b. De très fortes variations selon les spectacles

Chaque année, l'écart entre les spectacles les plus chers et les moins chers est élevé¹⁸. Les tableaux suivants présentent, pour les exercices 2010 à 2013, le nombre de spectacles se trouvant dans diverses tranches de taux de couverture des coûts de production (selon les budgets de production) et des coûts complets par les recettes (selon la comptabilité analytique).

S'agissant de la couverture des coûts de production (tableau n° 5 ci-dessous), on constate, pour le lyrique, que de trois à cinq spectacles par an ne parviennent pas à 100 % de taux de couverture alors que d'autres, de deux à six par an, dépassent les 200 %. La majorité offre des taux de couverture compris entre 100 et 150 %. Pour les ballets, les taux de couverture sont globalement nettement meilleurs : de un à quatre spectacles, selon les années, présentent un taux de couverture inférieur à 200 %, mais certains dépassent les 400 %. On note toutefois des résultats très variables selon les années : en 2010, les deux tiers des spectacles offrent des taux inférieurs à 300 % ; en 2011, plus de 60 % des spectacles se trouvent dans cette situation, mais 31 % des spectacles ont un taux de couverture supérieur à 400 % ; en 2012, la situation s'améliore encore puisque 42 % ont des taux supérieurs à 400 % ; en 2013, la situation est plus équilibrée mais on relève qu'un seul spectacle présente un taux inférieur à 200 %.

Tableau n° 5 : Taux de couverture des coûts de production par les recettes

LYRIQUE									CHOREGRAPHIQUE								
nb et % de spectacles	2010		2011		2012		2013		nb et % de spectacles	2010		2011		2012		2013	
<100%	5	25%	4	21%	3	16%	5	26%	<200%	4	33%	5	38%	4	33%	1	8%
100% - 150%	7	35%	8	42%	9	47%	8	42%	200% - 300%	4	33%	3	23%	1	8%	5	42%
150% - 200%	6	30%	2	11%	1	5%	4	21%	300% - 400%	3	25%	1	8%	2	17%	3	25%
>200%	2	10%	5	26%	6	32%	2	11%	>400%	1	8%	4	31%	5	42%	3	25%
Total	20	100%	19	100%	19	100%	19	100%	Total	12	100%	13	100%	12	100%	12	100%

Source : Cour des comptes

S'agissant de la couverture des coûts complets (tableau n° 6 ci-dessous), la grande majorité des spectacles lyriques et chorégraphiques présente un taux de couverture entre 25 et 50 %. Quelques spectacles se trouvent au-dessous de 25 %, une proportion légèrement plus importante au-dessus de 50 %.

¹⁸ À titre d'exemple en 2013, le budget de production d'un spectacle varie fortement de 2 755 000 € pour *Aida* (229 583 € par représentation) à seulement 782 000 € (121 333 €) pour la reprise de *Così fan tutte*. En coûts complets, le premier se situe à 10 229 610 € (852 468 € par représentation) et le second à 3 427 280 € (380 809 €). Pour les productions chorégraphiques, le budget de production le plus élevé est celui de *la Belle au bois dormant*, 1 189 000 € (59 450 €) par spectacle ; le moins élevé est la reprise du ballet *Signes* de Carolyn Carlson, 216 000 € (19 636 €). En coûts complets, ces deux ballets ont coûté respectivement 8 644 012 € (432 201 € par spectacle) et 2 850 291 € (259 117 €).

Tableau n° 6 : Taux de couverture des coûts complets par les recettes

LYRIQUE									CHOREGRAPHIQUE								
nb et % de spectacles	2010		2011		2012		2013		nb et % de spectacles	2010		2011		2012		2013	
<25%	3	15%	2	11%	3	14%	2	10%	<25%	1	8%	1	8%	0	0%	2	15%
25%-50%	14	70%	12	63%	12	55%	16	80%	25%-50%	10	77%	10	77%	10	83%	9	69%
>50%	3	15%	5	26%	7	32%	2	10%	>50%	2	15%	2	15%	2	17%	2	15%
Total	20	100%	19	100%	22	100%	20	100%	Total	13	100%	13	100%	12	100%	13	100%

Source : Cour des comptes

La couverture des coûts par les recettes varie très fortement selon les spectacles, qu'on les considère selon une analyse en coûts de production aussi bien qu'en coûts complets.

III. DES PROGRÈS DANS LE FINANCEMENT DES SPECTACLES

A. UN TRÈS NET REDRESSEMENT DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER GLOBAL DES SPECTACLES

1. Des dépenses en faible progression et assez bien maîtrisées

L'évolution du budget annuel de production, prévisionnel et réalisé, depuis 2005 est résumée dans le tableau suivant qui présente également quelques postes de dépenses (costumes, équipe de production et distribution/figuration).

Tableau n° 7 : Évolution du budget annuel de production (tous spectacles)

En K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2005-2013
Nb représentations	378	424	457	443	464	359	358	373	342	
Coût prévu	36 677	36 000	37 807	38 000	37 500	39 160	39 166	41 070	39 791	8,5%
Coût réalisé	35 657	34 083	35 936	36 486	35 186	39 514	38 490	39 553	37 656	5,6%
<i>Costumes</i>	1 396	1 973	2 485	1 952	1 860	2 376	3 301	2 337	2 433	74,3%
<i>Production</i>	4 051	4 703	4 869	5 382	4 466	3 874	4 595	3 757	4 479	10,6%
<i>Distribution/figurants</i>	14 980	15 059	15 183	16 049	15 472	18 679	16 272	18 991	18 303	22,2%

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP – budgets de production de 2005 à 2013)

Le budget de production a assez modérément progressé de 2005 à 2013 passant de 36,68 M€ à 39,79 M€ (+ 8,5 %), en ce qui concerne les dépenses prévues, et de 35,66 M€ à 37,66 M€ (+ 5,6 %) en ce qui concerne les dépenses réalisées. Au sein de ces budgets, les dépenses liées aux distributions ont, en revanche, progressé plus fortement de 14,98 M€ à 18,30 M€ (+22,2 %). Les dépenses de production (metteur en scène, chorégraphe et leurs collaborateurs) se sont accrues de 10,6 % sur cette même période et les dépenses de costumes de 74,3 % mais elles représentent toutes deux des montants marginaux. En 2014, la dernière prévision (décision modificative n° 3) est à 39,57 M€ et celle figurant au budget 2015 un peu supérieure (40,52 M€).

Les réalisations sont généralement inférieures au budget prévisionnel établi avant le début de la saison, sauf en 2010 où l'on constate un léger dépassement. L'économie réalisée par rapport aux prévisions se situe le plus souvent dans une fourchette comprise entre 1 et 2 M€.

Si l'on peut y voir un indice d'une maîtrise des enveloppes budgétaires allouées, il y a probablement dans la conception des budgets une légère surestimation des coûts, de même que l'on constate du côté des recettes de billetterie une estimation volontairement prudente dans le budget initial qui amène par la suite au constat de recettes supplémentaires. Cette pratique paraît de bonne politique dès lors que les prévisions ne sont pas fixées à un niveau irréaliste.

La direction de l'OnP fixe ses objectifs en termes de budget de production en ajoutant les frais variables de personnel aux coûts directs de production. Ces frais sont bien contenus pendant la période sous revue dans une fourchette comprise entre 10,4 et 12,3 M€ (cf. *supra* ; tableau n° 3).

2. Une forte progression des recettes des spectacles depuis 2005

Les recettes de billetterie hors taxe de 2005 à 2013 se sont accrues de 26,8 %, de 44,34 M€ à 56,21 M€ (cf. tableau suivant). Cette augmentation est intervenue par à-coups, d'abord en 2008, puis chaque année de 2010 à 2012. Après une recette exceptionnelle de 66,16 M€ en 2012 liée notamment à un nombre de spectacles offerts particulièrement important, les recettes sont revenue en 2013 à un niveau proche de celui de 2011¹⁹.

Tableau n° 8 : Évolution des recettes de billetterie par type de spectacle de 2005 à 2013

Recette HT	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2005-2013
Lyrique	28 485 270	31 152 680	27 402 025	31 372 371	33 560 977	35 701 971	38 290 843	45 473 110	36 642 627	28,6%
Chorégraphique	12 939 399	12 490 370	15 463 358	15 937 203	14 071 017	15 895 267	17 864 216	19 410 604	17 557 363	35,7%
Concert	798 492	561 311	461 371	264 476	324 313	453 018	277 293	368 563	1 077 510	34,9%
Spectacles hors grandes salles	126 053	203 614	128 502	566 081	208 310	241 368	392 764	345 660	278 971	121,3%
Spectacles école danse et atelier lyrique	527 651	460 981	411 128	489 887	539 150	556 093	519 799	560 640	656 230	24,4%
Frontière	1 471 498	-	1 704 392	-	117 126	-	-	-	-	
Total	44 348 363	44 868 956	45 570 776	48 630 018	48 820 893	52 847 717	57 344 915	66 158 577	56 212 701	26,8%

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

La recette moyenne retirée des places vendues (cf. annexe 2.4) pour les spectacles lyriques (101,03 € en 2013) est très supérieure à celle provenant des spectacles chorégraphiques (59,55 €) et des concerts (34,12 €). Pour les spectacles lyriques, la progression pendant la période sous revue (27,8 %) est intervenue surtout à partir de 2009, alors que la période 2005-2008 avait été marquée par une certaine stabilité. En trois ans (de 2008 à 2011), elle est passée de 81,43 € à 98,99 € (+ 21,6 %). L'évolution pour les spectacles chorégraphiques est presque aussi forte (+ 24,9 %) mais plus régulière. L'évolution relative aux concerts est difficile à analyser, avec des montants très variables selon les années et une très forte progression en 2013.

¹⁹ Cette baisse s'explique principalement par l'organisation du *Ring* de Wagner (sous la forme de série de représentations de chaque spectacle au cours de la saison puis d'un festival en fin de saison) qui a mobilisé les moyens de l'Opéra (artistiques et logistiques) plus qu'en temps normal et limité ainsi le nombre total de représentations données dans l'année.

Les données de la synthèse économique et budgétaire²⁰ (cf. *supra* ; tableau n° 3) témoignent, elles aussi, d'une forte progression des recettes des spectacles (billetterie et, pour des montants marginaux, d'autres recettes) de 44,38 M€ en 2005 à 66,19 M€ en 2012 – année exceptionnelle –, avant de retomber à 56,16 M€ en 2013. Pour 2014, la dernière prévision est de 68,33 M€ (décision modificative n°3) et l'objectif fixé au budget initial pour 2015 de 69,37 M€, soit un retour à un niveau élevé, encore supérieur à celui de 2012. **On relève ces dernières années leur stabilisation, hormis 2013, année atypique, à un niveau très élevé compris entre 65 et 70 M€.**

Les prévisions, assez prudentes, sont généralement dépassées (cf. tableau présenté en annexe 2.5). Depuis 2010, l'écart est de + 4,1 % (+ 2,26 M€) en 2010, + 2,8 % (+ 1,45 M€) en 2011, + 4,3 % (+ 2,71 M€) en 2012. Les recettes de 2013 sont presque au niveau des prévisions (- 0,5 %, soit - 0,26 M€). Les grèves plus ou moins importantes ont pu contribuer certaines années à diminuer les recettes attendues, la recette d'une soirée lyrique à Bastille étant d'environ 350 000 €.

3. L'équilibre général des spectacles : un solde en amélioration régulière

Les budgets de production des spectacles (hors frais variables de personnel) dégagent des soldes positifs et en progression régulière, de 7,25 M€ en 2005 à 18,37 M€ en 2013 avec un pic en 2012, année exceptionnelle. Pour les raisons déjà indiquées (légère surestimation des coûts, prévision prudente des recettes), le solde réalisé est assez nettement supérieur à celui prévu. Si des erreurs de prévision en dépenses ou en recettes au niveau d'un spectacle ne sont pas rares, ces écarts se compensent globalement sur une saison complète. La progression des recettes des ballets (+ 35,7 %) et des concerts (+ 34,9 %) est au-dessus de la moyenne, celle des opéras un peu au-dessous (+ 28,6 %).

Tableau n° 9 : Le solde des budgets de production de 2005 à 2013

Solde (en K€)	En K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2005-2013
Total tous spectacles	prévu	7 248	8 060	9 692	8 464	9 975	12 588	15 991	22 287	16 376	225,9%
	réalisé	8 649	11 096	11 013	12 781	13 623	13 677	19 212	26 635	18 370	212,4%
dont lyrique	prévu	4 553	6 568	5 228	6 038	8 787	8 574	10 018	13 984	8 018	176,1%
	réalisé	2 257	5 608	4 385	5 108	6 138	6 133	10 132	14 560	7 886	349,4%
dont chorégraphique	prévu	4 900	4 566	7 060	6 204	6 061	7 475	8 600	10 547	9 547	194,8%
	réalisé	6 502	6 322	6 910	7 981	7 924	8 545	9 285	12 290	10 939	168,2%

Source : Cour des comptes (à partir des budgets de production de la période 2005-2013)

Nota : 1) sont pris en compte en recettes, les recettes de spectacles (« billetterie » et « autres ») et en dépenses les frais variables des spectacles et ceux relatifs au personnel.

2) outre les spectacles lyriques et chorégraphiques figurant dans le tableau, le total tient compte du solde, parfois négatif, des autres types de spectacles (amphithéâtres, jeunes publics, concerts) ainsi que, en solde prévu, d'une provision pour pertes diverses de recettes (par exemple d'éventuelles grèves).

²⁰ Pour des raisons qui n'ont pu être déterminées, les montants globaux figurant dans la synthèse économique et budgétaire ne coïncident pas strictement avec ceux du tableau n° 8.

Le tableau n° 3 (cf. *supra*) issu de la synthèse économique et budgétaire montre lui aussi une progression du solde qui sert de référence à l'OnP, à savoir les recettes de billetterie et autres ressources variables liées aux spectacles moins les frais liés aux spectacles et les frais variables de personnel.

Le solde négatif en 2005 (- 2,84 M€), proche de l'équilibre de 2006 à 2008 a cru progressivement par la suite jusqu'à 8,2 M€ en 2011 et 15,77 M€ en 2012, année exceptionnelle. Il est retombé à 6,21 M€ en 2013, niveau néanmoins positif.

Lors de son arrivée, le nouveau directeur, M. Lissner, a fait connaître que, compte tenu des contraintes financières pesant sur l'établissement, les objectifs de marge bénéficiaire seraient relevés : « la marge entre les recettes et les dépenses de production qui était de 15 à 25 M€ devra dorénavant se situer entre 25 et 30 M€, tout en continuant à bâtir le grand répertoire qui permettra d'assurer les recettes sur la durée ». Le solde tel que calculé dans le tableau ci-dessus est en deçà de la fourchette annoncée à ce stade avec une prévision d'exécution 2014 à 17,36 M€ (décision modificative n° 3) et une prévision initiale pour 2015 à 17,15 M€. M. Lissner observe toutefois que ce solde est beaucoup plus élevé que dans des institutions étrangères telles que la Scala de Milan.

Le contrat pluriannuel 2016-2018 devrait comporter un indicateur d'évolution du solde de production avec une cible en légère hausse sur la période par l'effet conjugué d'une maîtrise des coûts de production et d'une hausse modérée des recettes.

La forte augmentation des recettes de billetterie dans un contexte de hausse modérée des coûts de production a permis au solde de production de devenir positif et de progresser régulièrement jusqu'en 2012, année exceptionnelle, avant de retomber en 2013 pour des raisons liées aux caractéristiques particulières de la saison. Il s'agit là d'un des points forts dans la gestion de l'établissement pendant la période examinée.

B. UNE POLITIQUE DYNAMIQUE D'AUGMENTATION DES RECETTES DE BILLETTERIE

L'amélioration des recettes précédemment mentionnée tient à un certain nombre de facteurs : la fréquentation, la politique tarifaire, la relation client, le nombre de spectacles et de représentations, leur positionnement à Bastille ou à Garnier.

1. L'augmentation « en douceur » du prix des billets et la modification progressive de la répartition des places par catégorie

La politique tarifaire est au cœur d'enjeux contraires puisque l'accès aux spectacles d'un public large, qui passe par des tarifs abordables, est l'une des raisons d'être de la subvention importante du ministère, alors même que l'augmentation des ressources propres des opérateurs culturels, dont les recettes de billetterie sont la principale composante, est la priorité actuelle du ministère au titre de la modernisation de l'action publique (MAP), priorité qui s'est traduite début 2015 par une mission conjointe de l'Inspection générale des finances (IGF) et de l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) en vue d'apprécier les marges de manœuvre existantes.

Le prix des places avait fortement augmenté (d'environ 10 %) lors de la prise de fonctions de M. Gérard Mortier en 2004 peu avant le début de la période sous revue. Depuis lors, les augmentations proposées par la direction et approuvées par le conseil d'administration ont été d'une moindre ampleur et généralement ciblées sur les places les plus chères, avec notamment la création d'une catégorie Optima.

Au cours de la saison 2014-2015, le prix des places pour un opéra à Bastille va de 5 € pour une huitième catégorie, 15 € pour une septième et de 28 à 38 € pour une sixième à 231 € pour certains spectacles en catégorie Optima. Pour un ballet à Bastille, la fourchette de prix va de 5 € à 130 €. À Garnier, les prix sont compris entre 10 € et 231 € pour l'opéra, et 10 € à 143 € pour un ballet.

La progression du prix des billets reste toutefois difficile à mesurer en raison de la multiplicité des tarifs. **Il serait utile, en particulier pour donner une information synthétique au conseil d'administration au moment de l'approbation de la politique tarifaire (celui-ci disposant par ailleurs de données très complètes) et pour suivre l'évolution des tarifs dans le cadre du futur contrat pluriannuel de performance, de définir quelques indicateurs simples tels que le prix moyen des places proposées pour l'opéra et le ballet à Bastille et à Garnier (calculées à partir des jauges financières et physiques prévues²¹), soit quatre indicateurs, ainsi que quelques indicateurs permettant de mesurer la progression des tarifs dans les catégories de places les moins chères.**

À défaut, l'évolution de la recette moyenne par place offerte de 2005 à 2013 donne une idée de l'évolution des tarifs (cf. annexe 2.4), le taux de fréquentation ayant été assez constant. Pour les spectacles lyriques, la recette moyenne hors taxe est passée de 68,43 € en 2005 à 88,25 € en 2013 (+ 29 %) ; pour les spectacles chorégraphiques, elle a augmenté de 38,89 € à 51,41 € (+ 32,2 %).

En contrepartie de la hausse moyenne des tarifs, M. Mortier avait instauré au début de son mandat un contingent de places debout à un prix très bas, comme il en existe dans d'autres opéras étrangers. Cette initiative n'a pas été reprise par ses successeurs. À une époque où le public tend à rechercher un plus grand confort, y compris pour des spectacles sportifs, et au regard de ce qui est souvent la longueur des spectacles présentés, l'abandon de cette mesure ne paraît pas sujet à interrogation. On notera une initiative totalement différente de la nouvelle direction de l'OnP avec l'ouverture des répétitions générales à un public jeune (cf. *infra*).

En complément d'une hausse faciale du prix des places, immédiatement visible par le public, l'OnP a procédé, comme d'autres salles de spectacles, de manière plus discrète en modifiant la répartition des places par catégorie et en augmentant dans ce cadre le nombre de places proposées dans les catégories les plus élevées. Les graphiques présentés en annexe 2.6 montrent le reclassement progressif des places vers les catégories les plus chères. On constate à Bastille que les places les plus chères (jusqu'à la catégorie 3 incluse) représentaient 57,6 % pendant la saison 2004-2005 et 63 % pendant la saison 2012-2013. À l'inverse, les places les moins chères (à partir de la catégorie 6) représentaient 17,9 % des places offertes en 2004-2005 contre seulement 13 % en 2012-2013. On note en revanche une plus grande stabilité des contingents de places par catégorie à Garnier.

²¹ Indépendamment des réductions éventuelles proposées aux abonnés.

2. Un effort important de réduction du nombre de places non payantes

Le nombre de places non payantes « exonérations » n'a cessé de décroître pendant la période sous revue, de 34 925 à 18 533 (cf. tableau ci-dessous). Alors qu'il représentait 3,9 % des places offertes et 4,5 % des places vendues en 2005, ces ratios sont tombés en 2013 respectivement à 2,1 % et 2,4 %. Cette diminution a été obtenue par la suppression en 2012 du contingent de places dévolu à la Présidence de la République, au cabinet du ministre de la culture et de la communication, à la DGCA, à l'Assemblée nationale et au Sénat et enfin à la Mairie de Paris, dont on note au demeurant que celle-ci n'apporte aucune subvention à l'établissement.

Tableau n° 10 : Évolution du nombre d'exonérations²²

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Invitations	27 881	25 366	24 402	24 261	23 301	22 551	21 744	17 924	16 921
Invitations spéciales	1 901	993	1 789	2 449	2 394	2 137	422	249	1 107
Servitudes techniques	5 143	1 451	1 240	1 860	473	545	948	995	505
Total	34 925	27 810	27 431	28 570	26 168	25 233	24 454	19 168	18 533

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

L'impact financier des exonérations (cf. tableau ci-dessous) est passé de 2,72 M€ à 1,81 M€ par an, soit un gain d'environ 0,9 M€. Elles représentent 3,2 % des recettes totales de billetterie en 2013, contre 6,3 % en 2005. Il convient bien sûr de noter que ce chiffrage peut donner lieu à des analyses différentes puisque ces exonérations ne constituent un manque à gagner pour l'établissement que dans la mesure où les salles sont remplies, ce qui est malgré tout assez souvent le cas. Depuis le précédent contrôle de la Cour, l'établissement valorise les invitations et les comptabilise à la fois en charge et produit dans le compte de résultat.

Tableau n° 11 : Impact financier des exonérations

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Invitations	2 250 059 €	2 014 739 €	2 071 690 €	2 095 344 €	2 054 330 €	2 115 013 €	2 067 703 €	1 814 229 €	1 684 514 €
Invitations spéciales	137 505 €	59 867 €	103 195 €	228 303 €	229 761 €	104 892 €	48 105 €	21 175 €	113 496 €
Servitudes techniques	334 148 €	107 574 €	94 028 €	184 267 €	31 640 €	26 127 €	61 814 €	73 352 €	20 067 €
Total	2 721 712 €	2 182 180 €	2 268 913 €	2 507 915 €	2 315 731 €	2 244 407 €	2 170 124 €	1 893 306 €	1 809 835 €

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

3. L'amélioration de la relation client

L'OnP réalise des actions de marketing vis-à-vis de ses clients depuis qu'elle dispose d'un logiciel de billetterie qui gère aussi la relation client (fin des années 2000). Ceci se traduit pour les spectacles qui rencontrent des difficultés de fréquentation par des tarifs préférentiels proposés par exemple aux abonnés.

²² Les invitations comprennent des places de « sécurité et service » (médecin de service, chefs de services et doublures, maître de ballet, assistants mise en scène, éditeurs, artistes invités) ainsi que des places attribuées par l'Opéra national de Paris (membres de la direction, École de Danse ou Atelier lyrique, membres du conseil d'administration et administrateurs honoraires, ministres, partenaires, presse, CNSM, etc.). Les invitations spéciales sont des places offertes sur des spectacles ou dates non remplies, dans le cadre d'opérations sociales ou commerciales (classes de scolaires de zones d'éducation prioritaire, litiges commerciaux...). Les servitudes techniques sont des places réservées pour la mise en scène (console son, vidéo, projecteurs lumière etc. installés de manière ponctuelle).

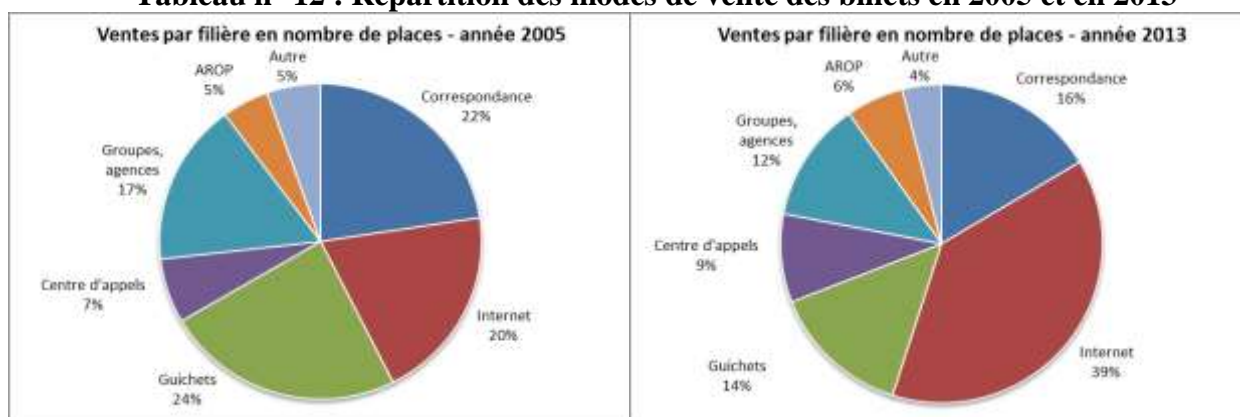
Elle met aussi en œuvre une politique d'échanges marchandises, notamment pour améliorer la fréquentation des spectacles les plus difficiles. Il s'agit dans ce dernier cas d'une pratique habituelle dans les salles de spectacles consistant à financer des opérations généralement publicitaires par la remise de places de spectacles aux prestataires. Le compte rendu très détaillé de ces actions est présenté annuellement au conseil d'administration dans le cadre du bilan de la fréquentation de la saison écoulée. À ce jour, l'OnP ne pratique pas la mise en vente de places à prix bradé auprès de sites spécialisés.

Alors que des bilans extrêmement complets de la fréquentation et des remises et tarifs spéciaux accordés sur les ventes de billets sont présentés au conseil d'administration, les informations sur le nombre d'abonnés et leurs comportements sont, de manière surprenante, très difficiles à trouver dans les documents de l'OnP. Il est toutefois pris acte de la volonté d'améliorer la connaissance de l'établissement sur l'évolution du nombre de nouveaux spectateurs par saison. Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 prévoit dans ce domaine un objectif de 85 000 nouveaux spectateurs à compter de la saison 2015-2016²³.

4. La diversification des modes de vente

Les modes de vente des billets ont fortement évolué pendant la période sous revue avec le développement des ventes sur Internet. Alors que celles-ci représentaient 20 % en 2005, elles représentent près du double en 2013 (39 %) et constituent de loin la principale forme de vente. Cette évolution s'est faite principalement au détriment des ventes aux guichets qui ne représentent plus que 14 % des ventes contre 24 % en 2005. Les ventes par correspondance ont également vu leur part baisser de 22 % à 16 % mais elles se situent désormais devant les ventes aux guichets. La période sous revue a vu apparaître, comme dans d'autres salles de spectacle, la possibilité de dématérialisation des billets vendus sur Internet.

Tableau n° 12 : Répartition des modes de vente des billets en 2005 et en 2013



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

L'évolution annuelle des différents modes de vente sur la période 2005-2013 est présentée en annexe 2.7.

²³ Ce niveau est inférieur à celui, exceptionnel de 2014-2015 (90 492) mais très supérieur à celui des années précédentes.

Après la hausse quelque peu brutale des tarifs opérée par M. Mortier à sa prise de fonction, l'OnP a su faire progresser ses recettes de billetterie par une hausse plus « en douceur » du prix des places conjuguée à une augmentation des contingents de places dans les catégories les plus chères à Bastille. Cette évolution, justifiée par la nécessité de développer fortement les ressources propres, a été réalisée dans des conditions qui ne paraissent pas contraires à la mission de service public confiée à l'établissement qui vise à favoriser l'accès à l'opéra des personnes pour lesquelles le facteur prix est primordial. Les directions successives de l'établissement sont aussi parvenues à réduire d'environ la moitié le nombre de places non payantes et d'un tiers le manque à gagner représenté. Cet effort mérite d'être poursuivi même s'il restera à terme un contingent incompressible de places non payantes.

La modernisation des modes de vente, avec la forte augmentation des ventes sur Internet, à l'Opéra comme dans toutes les grandes institutions culturelles, l'acquisition à la fin des années 2010 d'un logiciel de billetterie permettant aussi la gestion de la relation client et diverses actions de marketing ont également contribué à la dynamisation des recettes de billetterie, qui constitue l'un des points forts de la gestion de l'établissement pendant la période sous revue.

C. DES EFFORTS NOTABLES DE LIMITATION DES COÛTS DE PRODUCTION

1. Un effort de rationalisation de la politique de stockage des décors et des costumes

Sauf procédure de déclassement, restitution ou cession à un autre opéra, les productions lyriques et chorégraphiques (essentiellement les décors et les costumes) sont stockées par l'OnP. Lors de son audit réalisé dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2011, l'Inspection générale des finances (IGF) avait relevé des lacunes dans la fonction de stockage. Elle relevait l'absence de données précises sur les œuvres stockées tout en mentionnant la mise en place en cours d'un schéma directeur de l'activité de stockage et logistique dont l'un des objectifs était de construire une base de données exhaustive et à jour du répertoire disponible. Depuis lors, plusieurs mesures ont été prises dans le cadre de ce schéma directeur : le déménagement de 50 % des conteneurs sur le site de Bruyère-sur-Oise à 80 km de Paris, le transfert de l'ensemble des décors en conteneurs avec la fin du bail de location des entrepôts de Dreux et la fusion des services de transport de la Bastille et de Garnier en un service logistique unique et polyvalent. Le stockage des décors et accessoires est désormais réalisé sur plusieurs sites²⁴.

²⁴ Il est réalisé :

- dans les Ateliers Berthier, possession de l'OnP, pour une surface de stockage des décors et accessoires de 1500 m² ; ce stockage n'a pas de coût direct identifié puisqu'il est réalisé sur l'un des sites de l'établissement
- dans des conteneurs loués dans le cadre d'un marché : le stockage est désormais partagé entre deux sites : le port de Gennevilliers et, depuis septembre 2012, le site précédemment évoqué de Bruyères-sur-Oise, l'ouverture de ce deuxième site correspondant au souhait de libérer des espaces en faveur du port autonome de Paris et de diminuer les coûts, ceux-ci étant plus faibles (1,04 € HT/conteneur/jour contre 1,48 € HT).

Si le niveau du stockage des décors et accessoires en conteneurs s'est fortement accru au cours des années récentes en raison d'un moindre rythme de déclassement des productions et de l'abandon du stockage en entrepôts à Dreux, le coût annuel du stockage est en diminution en valeur absolue (même s'il aurait été utile de disposer du volume total stocké) (cf. tableau de l'annexe 2.8).

Les modalités de stockage des costumes ont également été revues à partir de 2012. Enfin, toujours en application du schéma directeur, la fonction logistique de l'établissement, qui était distincte sur les sites de Garnier et Bastille, a été réunie en un service unique. Cette mesure d'organisation est opportune puisqu'elle réduit le cloisonnement, observé dans certains services de l'établissement, entre les deux sites et permet de supprimer d'éventuels doublons.

Sur un plan comptable, les décors et les costumes font l'objet d'un suivi informatisé avec étiquetage de chaque pièce mais ne sont toujours pas considérés à ce jour comme des immobilisations, malgré le montant élevé de certains d'entre eux, mais comme des charges. À la suite de l'audit réalisé par la direction régionale des finances publiques d'Île-de-France en 2013, l'agence comptable a recommandé leur comptabilisation dans les comptes de l'établissement ; l'établissement y apparaît favorable. Cette recommandation reste à mettre en œuvre ; la mise en place en 2016 du nouveau système d'information financier et comptable constitue une occasion pour réaliser cette opération.

Compte tenu du coût du stockage des décors et, à un degré moindre, des costumes, et des insuffisances relevées en 2011 par l'IGF, un schéma directeur de stockage a été mis en œuvre par l'établissement au début des années 2010. Il a permis de rationaliser la politique de stockage et d'en réduire le coût unitaire. La fonction logistique de l'Opéra a également été réorganisée au sein d'un service unique.

2. Le développement des coproductions, de la location ou de la vente de productions

Parmi les nouvelles productions, on relève une tendance croissante à la coproduction de spectacles avec d'autres opéras, comme à l'achat et à la location de spectacles déjà produits, ce qui a pour avantage de réduire les coûts de production. Les saisons 2014-2015 et 2015-2016 en témoignent²⁵.

Les préoccupations de l'OnP semblent rejoindre celles des autres grands opéras internationaux puisque des productions telles que *Adriana Lecouvreur* et *les Maîtres*

²⁵ Pour la saison 2014-2015, sur six nouvelles productions lyriques, trois ont été produites par l'OnP seul (*Tosca*, *l'Enlèvement au Sérail* et *le roi Arthus*), deux ont été achetées à d'autres théâtres (*le Barbier de Séville* au Gand Théâtre de Genève et *le Cid* à l'Opéra de Marseille) et une coproduite (*Adriana Lecouvreur* avec les opéras de Londres, Vienne, Barcelone et San Francisco). Pour la saison à venir (2015-2016), sur huit nouvelles productions, quatre seront produites par l'OnP seul (*la Damnation de Faust*, *Iolanta/Casse-Noisette*, *Rigoletto* et *Lear*) et quatre seront coproduites (*Moses und Aron* et *le Château de Barbe Bleue/La Vox Humaine* avec le Teatro Réal de Madrid, *le Trouvère* avec l'Opéra d'Amsterdam et *les Maîtres Chanteurs de Nuremberg* avec le Festival de Salzbourg, la Scala de Milan et Metropolitan de New-York). On remarque donc que la moitié des nouvelles productions fait l'objet, soit d'un achat à un autre théâtre, soit d'une coproduction.

Chanteurs de Nuremberg mobilisent cinq institutions dans un cas, quatre dans l'autre. Il paraît néanmoins difficile de généraliser cette bonne pratique puisque certaines productions, qui entrent dans le cadre du répertoire de l'OnP, ne correspondent pas nécessairement aux besoins d'autres grands opéras étrangers. En outre, la présentation de productions sur des scènes aux caractéristiques très différentes nécessite en amont un travail de conception très lourd pour les équipes techniques.

En aval, l'Opéra de Paris tente aussi de trouver un débouché à ses productions en les louant ou en les vendant à un autre théâtre. Si la démarche de recherche, notamment dans le cadre de la procédure de déclassement des productions, est désormais systématique, les résultats semblent assez limités²⁶. Là encore, les caractéristiques techniques de la scène de Bastille, l'une des plus grandes au monde, rendent difficile la réutilisation sur une autre scène, française ou étrangère d'un spectacle conçu dans cette salle.

3. Des objectifs plus récents de maîtrise des coûts de production

Interrogé par la Cour sur les mesures complémentaires à adopter dans ce but, l'OnP indique avoir également engagé une politique de diminution des dépenses liées aux artistes extérieurs (essentiellement les chanteurs d'opéra et les chefs d'orchestres invités). Elle se traduit par la fin de la prise en charge de frais de déplacement vers Paris, la suppression des cachets de répétition et une réduction significative des cachets attribués aux « seconds rôles ».

Le directeur de l'OnP souligne en revanche l'impact défavorable sur les coûts de production de l'utilisation croissante de la vidéo par les metteurs en scène d'opéra, en France comme à l'étranger. S'il paraît difficile de contrarier cette tendance, il appartient aux directeurs d'institutions, aujourd'hui comme hier, de préserver un équilibre entre la création artistique, parfois foisonnante, et les contraintes liées à l'encadrement des coûts de production.

Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 présenté au conseil d'administration fin 2015 comporte en outre un indicateur relatif à la maîtrise de la croissance des dépenses artistiques. Même si les bases de comparaison avec les exercices précédents sont difficiles pour des raisons techniques, ces dépenses sont prévues en baisse en 2017 et 2018 (56,5 M€) par rapport à la prévision pour 2016 (57,1 M€).

La Cour prend acte des efforts accomplis ou envisagés par l'établissement pour encadrer ses coûts de production.

²⁶ Quelques productions ont pu être revendues : sur 56 productions lyriques déclassées de 2005 à 2013, 10 ont pu être revendues, dont trois au Teatro Real de Madrid, dont la direction était assurée par M. Mortier, à l'issue de son mandat à l'OnP. Le montant de la cession va de 120 000 € HT pour *les Vêpres siciliennes* à 25 000 € HT pour *la Clémence de Titus* (Hermann). Ces résultats sont modestes mais la direction de l'OnP assure que toutes les productions déclassées font l'objet d'une recherche de cession, lorsque cette cession n'est pas déjà envisagée en amont, avant même la décision de déclassement.

IV. LES MARGES D'AMÉLIORATION DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER DES SPECTACLES

A. DES MARGES PROBABLEMENT LIMITÉES EN CE QUI CONCERNE LES RECETTES

1. L'augmentation des tarifs trouve ses limites

Comparé avec les opéras étrangers, l'OnP a longtemps été l'un des moins chers pour l'usager, en raison de la mission de service public qui lui est confiée et de l'importance de sa subvention publique. Son directeur actuel estime toutefois que cette situation a évolué au cours des dernières années et que certains opéras européens (Monnaie de Bruxelles, Opéras de Vienne et Berlin) proposent actuellement des tarifs moins élevés. Après la hausse des tarifs très forte opérée en 2004 au début du mandat de M. Mortier, plus progressive par la suite, se pose la question d'identifier ce que pourraient être les marges disponibles sur les prix et quelles politiques de vente pourraient contribuer à renforcer les recettes de billetterie, voire la fréquentation. Plusieurs études menées ces dernières années ont tenté d'y répondre.

Le rapport de l'IGF établi en novembre 2011 dans le cadre de la révision générale des politiques publiques a consacré une annexe entière à l'optimisation tarifaire. L'étude confiée à Capgemini Consulting a été rendue le 5 avril 2011. Elle proposait trois pistes d'amélioration des recettes de billetterie : concernant le taux d'occupation, l'optimisation du remplissage en particulier sur les productions « exigeantes », concernant la politique tarifaire, l'accroissement de certains tarifs sur les productions dont le succès est prévisible et enfin l'optimisation en continu de l'équilibre prix/remplissage par une politique de « Yield Management »²⁷.

Une nouvelle étude consacrée à l'élasticité prix a été confiée en 2014 à un nouveau prestataire (SIA Partners) qui a étudié ce sujet à partir de questionnaires ouverts renseignés par les spectateurs. Ses conclusions ont été rendues en janvier 2015. Il en ressort que les marges sont assez faibles, à l'exception des catégories de places les plus chères pour les spectacles lyriques.

L'établissement écarte à ce jour l'idée de mettre en place des méthodes de Yield Management (places plus chères à l'approche du spectacle) ou de Pricing (augmentation de la catégorie lors de fortes demandes ou diminution en cas de demande plus faible), considérant que le public français n'est pas habitué dans le domaine des spectacles à des variations permanentes de prix et qu'il y aurait dès lors un risque important d'incompréhension de sa part.

Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 comporte un indicateur n° 15 relatif à l'optimisation des recettes de billetterie. Par rapport à une base estimée pour 2015 à 85 €, il est envisagé une progression régulière de la recette moyenne par place offerte pendant les trois années du contrat de 87 à 89 €. L'indicateur n° 14 relatif au solde de production retient, s'agissant des recettes artistiques constituées essentiellement de la billetterie²⁸, une légère progression de 79,6 M€ à 81 M€.

²⁷ Système de gestion d'origine anglo-saxonne qui a pour objet d'adapter en temps réel les prix, comme cela est pratiqué notamment dans la vente de billets dans le secteur aéronautique

²⁸ Il inclut également les recettes des coproductions, des tournées et quelques opérations ciblées de mécénat.

Si la récente étude sur l'élasticité des prix tend à montrer que les marges d'augmentation des tarifs sont désormais relativement limitées, la Cour prend acte des objectifs de croissance, certes plus modérés qu'auparavant, des recettes de billetterie pour la période 2016-2018.

2. La redéfinition de l'organisation du travail, principale piste d'augmentation du nombre de représentations

a. Un nombre très variable de représentations par spectacle

Le nombre de représentations par spectacle est beaucoup plus élevé pour la danse que pour l'opéra, ce qui permet de mieux amortir le coût des spectacles.

Tableau n° 13 : Nombre moyen de spectacles et de représentations par saison

		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Opéra	nombre de productions	20	19	21	20	19	21	20	19	19
	nombre de représentations	181	199	186	166	169	184	182	174	165
	moyenne de représentations	9,05	10,5	8,9	8,3	8,9	8,8	9,1	9,2	8,7
Danse	nombre de productions	15	16	14	11	12	12	14	12	12
	nombre de représentations	170	165	196	155	169	158	189	174	165
	moyenne de représentations par production	11,3	10,3	14,0	14,1	14,1	13,2	13,5	14,5	13,8

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Un ballet est donné en moyenne entre 13 et 14 fois (depuis la saison 2006-2007), le nombre moyen de représentations auparavant étant compris en 10 et 11. Les opéras ont un nombre de représentations beaucoup plus faible, autour de neuf par spectacle en moyenne, alors que leur coût de production est beaucoup plus élevé, ce qui apparaît surprenant. L'examen des saisons montre néanmoins des écarts importants autour de cette moyenne avec quelques spectacles « grand public » donnés jusqu'à quatorze fois (par exemple *le Barbier de Séville* et *les Noces de Figaro* en 2012) alors que d'autres (*La Dame de Pique*, *Pélleas* et *Mélisande* et une création, *la Cerisaie*), n'ont été donnés que sept fois dans la saison.

La direction de l'OnP estime que l'allongement excessif de certaines séries de spectacles pourtant populaires (*Tosca*, *la Flûte Enchantée*) ne se traduit pas nécessairement par des recettes en proportion, surtout à Bastille.

Il n'y a pas lieu de contester ce constat, même s'il conviendrait de le nuancer en observant que cette situation tient aussi au fait que certaines de ces reprises ne présentent pas des distributions susceptibles de mobiliser les amateurs d'opéra, contrairement à la plupart des nouvelles productions. L'établissement envisage en revanche d'augmenter le nombre de titres proposés en l'étendant à une vingtaine (pour le lyrique) en s'appuyant – semble-t-il – sur des spectacles déjà produits.

Compte tenu du taux de fréquentation élevé des spectacles lyriques, sauf à certaines périodes de l'année et pour quelques spectacles « difficiles », il semble exister quelques marges d'augmentation du nombre de représentations qui permettraient de mieux amortir les coûts de production (mise en scène, décors, accessoires, costumes).

b. Une utilisation du potentiel offert par deux grandes salles qui ne semble pas optimale

Le taux d'occupation des deux salles de Garnier et Bastille paraît assez faible à certaines périodes de l'année, même si certains choix artistiques de l'établissement²⁹ et la configuration technique des deux scènes limitent quelque peu leur utilisation. La saison de l'OnP commence généralement au cours de la première quinzaine de septembre pour s'achever avant la mi-juillet, soit approximativement 10 mois d'activité³⁰. Au cours de la saison 2014-2015, pour environ 300 jours possibles correspondant approximativement aux 10 mois de fonctionnement, la grande salle de la Bastille n'a été utilisée que 197 fois pour des représentations ouvertes au public (66 %) et celle de Garnier 168 fois (56 %). On note en particulier des mois de faible activité, notamment le mois de janvier, même s'il convient d'observer que le mois précédent est marqué par une suractivité liée à la période propice des fêtes.

Sur la base d'un examen de la saison 2014-2015, le taux d'utilisation des deux salles parisiennes pour des représentations ouvertes au public apparaît moins élevé que celui des salles principales³¹ des grands opéras étrangers : la Scala de Milan, 234 jours, le Met de New-York, 239 jours, le Royal Opéra House de Londres, 267 jours, et l'Opéra de Vienne, 286 jours, ce dernier fonctionnant comme un opéra de répertoire qui nécessite moins de répétitions que dans les autres opéras étudiés. Des marges de progression semblent donc exister pour l'OnP. L'examen de la future programmation 2015-2016 montre à cet égard que la nouvelle direction a accru fortement le taux d'utilisation de la salle Garnier (199 jours contre 168 jours pour la saison 2014-2015, soit un taux d'environ 65 %). Même si l'utilisation de la salle de la Bastille est moindre qu'en 2014-2015 (186 contre 197 jours), il en résulte une meilleure utilisation des deux salles (385 jours contre 365 jours).

c. Les marges limitées identifiées dans le cadre d'une étude réalisée au second semestre 2014, compte tenu de l'organisation et des temps actuels de travail

La nouvelle direction de l'OnP a lancé à son arrivée une étude confiée à Ernst and Young dans le cadre d'un mécénat de compétence afin d'identifier les éventuelles marges en vue d'une optimisation de la programmation et de l'utilisation des salles. L'étude conclut que « d'une manière générale, la planification est insuffisamment optimisée. Il n'y a pas de méthodologie précise (absence de jalons clé qui permettraient d'harmoniser le processus, non prise en compte de certaines contraintes connues qui pourraient être largement anticipées). Au-delà de certaines optimisations ponctuelles, l'augmentation moyenne du nombre de représentations nécessite des actions de fond des méthodes et des outils de planification. » Cette dernière recommandation a été retenue par la direction de l'Opéra qui a entrepris de revoir le processus de planification et de mieux associer l'ensemble des directions concernées.

²⁹ En particulier la présentation de séries assez longues de représentations d'opéras et de ballets avec des mises en scène et des chorégraphies de qualité et le nombre important de nouvelles productions chaque année expliquent que les salles de la Bastille et de Garnier soient mobilisées un nombre élevé de jours dans l'année pour des répétitions et des générales.

³⁰ En France comme à l'étranger, le mois de septembre de même que la fin du mois de juin et juillet connaissent traditionnellement une baisse d'affluence.

³¹ Ceux-ci, à la différence de l'Opéra national de Paris ne disposent que d'une grande salle.

L'étude considère néanmoins que les marges sont limitées puisqu'en étudiant la saison 2014-2015 et la saison 2015-2016, le consultant n'a identifié que quelques possibilités de représentations supplémentaires : deux pour la première saison, trois pour la seconde, soit une recette estimée au maximum respectivement à 720 000 € et à 760 000 €. L'analyse montre aussi l'importance des contraintes qui pèsent sur la planification des saisons, en particulier sur la planification du travail des diverses catégories d'agents du fait des modalités d'organisation de leur travail (temps de travail, amplitude et variabilité des horaires de travail, congés et récupérations diverses) (cf. partie III). Le nombre de répétitions, l'occupation physique des espaces de répétition ou des plateaux, le fonctionnement particulier du plateau de l'Opéra Garnier incompatible avec une alternance rapide de spectacles, voire selon la direction, l'effectif des chœurs et leur planning, constituent d'autres contraintes.

La Cour prend acte de la démarche d'identification de marges dans la planification de l'activité au cours d'une saison et des premières initiatives visant à l'amélioration du processus d'établissement du planning. Elle relève néanmoins que le nombre de représentations données dans les deux grandes salles de l'OnP reste inférieur à celui couramment observé à l'étranger et qu'une augmentation du nombre de représentations de quelques spectacles lyriques permettrait probablement de mieux amortir leur coût de production. L'augmentation de l'activité, et notamment du nombre de spectacles, voire de tournées, passe nécessairement par un réexamen des contraintes liées aux nombreuses règles conditionnant l'organisation du travail des agents. Une telle démarche est souhaitable ; elle est complexe et risquée si l'aboutissement d'une réforme sur la durée ou l'organisation du travail devait être acquis au prix de compensations financières coûteuses.

Recommandation n° 3 : Accroître l'offre de spectacles en s'employant, pendant la durée du prochain contrat d'objectifs et de performance, à faire évoluer l'organisation et les temps de travail, dans le respect des objectifs financiers de l'établissement

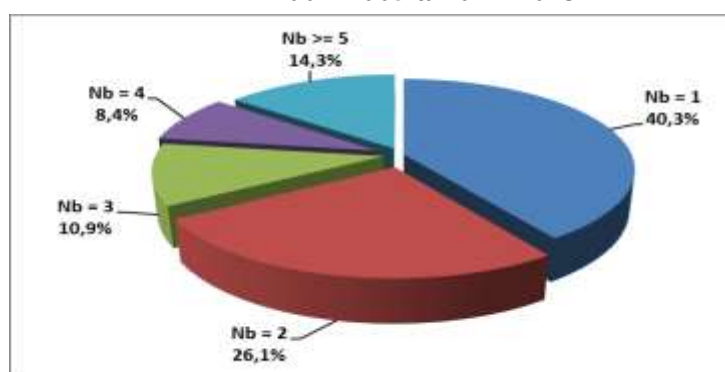
B. DES MARGES PLUS IMPORTANTES EN MATIÈRE DE RÉDUCTION DES COÛTS

1. Un pourcentage trop élevé de nouvelles productions ne fait pas l'objet d'une reprise

Même si, à la différence du StaatsOper de Vienne ou de certains opéras allemands, l'OnP n'est pas exclusivement un opéra de répertoire, il a été conçu, dans le sillage des réflexions de M. Hugues Gall, comme devant progressivement disposer d'un nombre de productions stockées susceptibles d'être reprises au cours des saisons suivantes.

Or l'examen des 118 spectacles donnés au cours des saisons 2004-2005 à 2012-2013³² montre que 48 (soit 40,3 %) n'ont été donnés qu'au cours d'une seule saison. En outre, 26,1 % des spectacles n'ont été donnés qu'au cours de deux saisons différentes. Les deux tiers des spectacles ne sont donc présentés qu'une ou deux fois au public. À l'inverse, seuls 8,4 % des spectacles ont été donnés au cours de quatre saisons et 14,3 % l'ont été au cours de cinq saisons ou plus.

**Tableau n° 14 : Fréquence des spectacles donnés au cours des saisons
2004-2005 à 2012-2013**



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

En outre, certains choix ne paraissent pas témoigner d'une politique très lisible. Parmi les spectacles les plus populaires, certains ont été repris à de très nombreuses reprises dans la même mise en scène, sans que celles-ci soient toutes considérées comme des réussites majeures³³, alors que plusieurs opéras de Mozart ont été présentés avec plusieurs mises en scène (*la Clémence de Titus*, *Così Fan Tutte*, *les Noces de Figaro*, *la Flûte Enchantée*).

L'analyse des coûts de production (cf. annexe 2.3 §.3) montre pourtant qu'un spectacle a un coût nettement inférieur lorsqu'il est repris que lorsqu'il est donné pour la première fois, ce qui est logique puisque la mise en scène, les décors, les accessoires et les costumes sont déjà réalisés et qu'il ne reste plus que des adaptations à réaliser, souvent par des assistants du metteur en scène ou par les services de l'opéra pour les décors, les accessoires et les costumes. Si dans les budgets de production des spectacles, notamment lyriques, ces dépenses liées à la conception et la réalisation de la production sont peu importantes au regard des dépenses liées à la distribution, elles sont beaucoup plus importantes en coûts complets dès lors que l'on intègre la rémunération des salariés de la direction technique et de la direction des costumes qui ont conçu et réalisé les décors, les accessoires et les costumes (sans même inclure l'ensemble des coûts de structure de l'établissement).

³² Pour chacun des spectacles, ont été prises en compte les séries de représentations éventuellement données lors des saisons antérieures à la période étudiée.

³³ Par exemple *la Bohème* (9 saisons) créée en 1995, *Madame Butterfly* (8 saisons) créée en 1993, *Tosca* (10 saisons) créée en 1994, *le Barbier de Séville* (6 saisons) créé en 2002, *Rigoletto* (8 saisons) créé en 1996.

Interrogé sur ce constat, la direction de l'Opéra le nuance quelque peu en observant que le public français présente, par rapport à certains publics étrangers comme celui de Vienne, la particularité de se lasser rapidement des productions anciennes et d'apprécier les nouvelles productions, qui bénéficient de surcroît d'une couverture médiatique très supérieure. Il évoque les résultats décevants de certaines reprises récentes³⁴. Pour autant, il reconnaît la nécessité de disposer d'un répertoire plus large d'œuvres grand public qui seraient reprises régulièrement, mais aussi la nécessité d'accorder plus de soin aux reprises, notamment aux distributions, et de programmer les reprises avec discernement en laissant un temps suffisant entre deux présentations pour que le public ne se lasse pas.

Si l'on peut admettre que quelques spectacles ne soient pas, ou peu repris, parce qu'il s'agit d'œuvres difficiles avec des taux de fréquentation moyens (opéras contemporains, opéras de faible notoriété), parce qu'il est difficile de trouver à nouveau les distributions adéquates, que les mises en scène n'ont pas été appréciées ou que le public parisien se lasse des productions trop souvent données et recherche la nouveauté, le pourcentage de productions données une ou deux fois est trop élevé (66,4 %) au regard des coûts d'une nouvelle production par rapport à une reprise. Il paraît possible, par une programmation plus judicieuse et plus fine, de mieux amortir les productions existantes tout en maintenant l'intérêt du public.

Recommandation n° 4 : Mieux amortir le coût des nouvelles productions par une programmation plus judicieuse et plus attractive des reprises de spectacles.

2. La politique de déclassement des productions lyriques et chorégraphiques est insuffisamment cohérente et transparente

La décision de déclassement d'une œuvre relève du conseil d'administration sur proposition du directeur, sans motivation particulière. Le choix de déclasser des œuvres s'explique de deux manières principales : le souhait louable de limiter le coût du stockage des décors et le choix artistique d'un directeur de ne plus donner un opéra dans la production concernée.

Si certaines productions déclassées font ensuite l'objet d'une destruction (à l'exception des costumes qui sont conservées comme volant afin de faire face à un besoin éventuel sur une nouvelle production), quelques œuvres font l'objet d'une cession à titre onéreux à d'autres opéras, français ou étrangers. Cette politique de déclassement a fait l'objet de plusieurs observations et recommandations dans le rapport établi par l'IGF en 2011 dont les suites restent limitées.

³⁴ *Tosca, Madame Butterfly, Don Giovanni, Platée.*

a. Une politique de déclassement qui manque de cohérence

Le rapport de l'IGF relevait d'abord que la politique de déclassement des œuvres ne semblait pas toujours obéir à une logique économique avérée. Sans se prononcer sur des choix artistiques, il relevait que certaines décisions de déclassement avalisées par le conseil d'administration correspondaient à des productions qui avaient connu une fréquentation importante, pouvaient être de nature à constituer un fond de répertoire de l'institution et, pour certaines, avaient fait l'objet par la suite de nouvelles productions onéreuses. D'autres cas de déclassements observés pendant la période sous revue attestent de ce manque de cohérence.

Une politique de déclassement peu cohérente

La production historique des *Noces de Figaro* de Giorgio Strehler a été déclassée en 2004 à l'initiative de M. Mortier pour être remplacée par une production de Christoph Marthaler en 2006. Par un retour étonnant de l'histoire, son successeur M. Joel a fait déclasser en 2009 cette dernière production avant de louer en 2011 à la Scala de Milan la production de Giorgio Strehler. Il est également étonnant que le conseil d'administration ait accepté de déclasser le même jour (14 avril 2010) les trois productions disponibles de *la Flûte enchantée* : celle de Robert Wilson de 1991 donnée pendant sept saisons ; celle de Benno Besson de 2000 donnée pendant deux saisons, celle de Fura del Baus de 2005 donnée également pendant deux saisons). Une nouvelle production (Robert Carsen) de cette œuvre très populaire a été présentée lors de la saison 2013-2014. Il en est de même des deux productions de *la Clémence de Titus* en 2007 (Hermann de 2005 et Decker de 1997) intervenues toutes deux en juillet 2007.

Si le déclassement de productions anciennes souvent données peut s'expliquer, on peut aussi s'étonner du déclassement de productions récentes telles que *Parsifal* (Warlikowski de 2008 donnée une fois), *Macbeth* (Tcherniakov de 2009 donnée une fois), *Traviata* (Marthaler de 2007 donnée deux fois), *Fidelio* (Simons de 2008 donnée une fois), *Elektra* (Hartmann de 2005 (donnée une fois) ou *Louise* (Engel de 2007 donnée deux fois). Dans le cas de *la Traviata* comme d'*Elektra*, de nouvelles productions ont été présentées quelques saisons plus tard. *Le Trouvère* de Verdi, qui fait partie des œuvres les plus populaires de ce compositeur, n'a été représenté que pendant deux saisons dans la production de Francesca Zambello avant son déclassement en 2006-2007 ; il fera l'objet d'une nouvelle production en 2015-2016.

Le déclassement de la production de *Così fan tutte* de Patrice Chéreau a, pour sa part, donné lieu en conseil d'administration à des appréciations divergentes de MM. Mortier et Joel, le premier justifiant la décision de déclassement par le souhait de ne pas avoir deux productions inscrites au même répertoire mais faisant également part du souhait de M. Chéreau que cette production ne soit pas reprise, le second répliquant que « la décision de déclassement doit être prise au nom de l'OnP et que, dans la mesure où il s'agit du patrimoine de l'État, l'avis d'un tiers extérieur ne doit pas influencer la décision ». On regrettera qu'une production d'un metteur en scène aussi reconnu n'ait pas été présentée plus de deux saisons.

La périodicité des déclassements est également surprenante. Alors que les déclassements avaient suivi un rythme régulier (six en 2006, en 2007 et en 2008, cinq en 2009), on note le déclassement de 22 productions en 2010 intervenu lors de la prise de fonction de M. Joel. Une partie des œuvres déclassées correspondait à des productions décidées par son prédécesseur, M. Mortier, témoignant des divergences profondes de sensibilité entre les deux directeurs.

b. Une procédure de déclassement à améliorer

En 2011, l'IGF avait formulé la recommandation suivante : « toute proposition de déclassement soumise par le directeur au conseil d'administration devra nécessairement être motivée sur la base de critères objectifs, et discutés au sein d'une instance collégiale rassemblant les directions intéressées en charge de définir en concertation avec le directeur une politique de déclassement. »

Interrogée dans le cadre du présent contrôle sur les suites données à cette recommandation, la précédente direction de l'OnP n'a pas donné suite à cette proposition même s'il indique avoir largement consulté les directeurs concernés au sein de l'établissement³⁵. M. Lissner a, pour sa part, fait connaître depuis sa prise de fonctions les axes de sa politique de déclassement qui restent proches de ceux de ses prédécesseurs (cf. comité financier du 15 octobre 2014). Il souligne l'importance des économies réalisées lors des déclassements et propose de déclasser « les productions dont les reprises se sont essouffées ces dernières années ou dont il n'est pas prévu de les reprendre. Certaines sont déclassées également en raison de nouvelles productions à venir. »

Au-delà de la doctrine de l'établissement en matière de déclassement qui reste assez traditionnelle, on relève dans la proposition de déclassement du dernier trimestre 2014 une amélioration notable de l'information du comité financier et du conseil d'administration. Le tableau récapitulatif des 13 productions à déclasser fournit en effet des données sur le nombre de conteneurs libérés, le nombre de techniciens nécessaires pour les faire fonctionner, le nombre de reprises, la jauge lors de la dernière reprise et le motif du déclassement (vente envisagée, nouvelle production prévue, difficultés de remplissage ou fréquentation décevante, absence de reprise prévue pour une création). Il manque en revanche des données sur le coût de conception et de fabrication de la production (hors distribution)³⁶.

³⁵ « L'instance collégiale n'a pas été mise en œuvre. Motiver les décisions de déclassement sur la base de critères objectifs avec discussion -en dehors d'une instance collégiale- a néanmoins toujours été pratiqué : discussions et décisions avec la direction générale de l'Opéra national de Paris, la direction technique, la direction administrative et financière et la direction de production ou la direction de la danse. Le déclassement des productions, indispensable au répertoire le plus vaste pour l'Opéra national de Paris, devrait faire partie du cahier des charges des directeurs désignés, et/ou que le conseil d'administration ait un droit de veto très large sur cette question. »

³⁶ Plus particulièrement des frais de production, de décors, accessoires et costumes, tels que mentionnés dans les budgets de production ainsi, dans la mesure du possible, qu'en coûts complets en intégrant *a minima* la masse salariale des salariés de la direction technique et des costumes ayant contribué à la production.

La politique de déclassement des productions au cours des mandats de MM. Mortier et Joel est apparue trop souvent liée aux goûts artistiques très marqués et opposés de ces deux directeurs. Face à cette personnalisation de la politique de déclassement des productions qui a conduit à certaines incohérences coûteuses, le conseil d'administration aurait pu jouer un rôle de contrepoids plus important, dans une optique à plus long terme d'accroissement du répertoire de l'établissement.

Si la nécessité financière (coût du stockage, faible succès d'une production) ou les choix artistiques peuvent justifier le déclassement de productions, les informations données au conseil d'administration sont souvent insuffisantes, ne lui permettant pas de tempérer l'appréciation du directeur. Une mention du coût initial de la production mériterait d'être ajoutée dans les documents qui sont présentés.

Recommandation n° 5 : Justifier la cohérence des décisions de déclassement, au regard notamment de l'objectif de la direction de reconstituer un grand répertoire lyrique, et améliorer l'information du conseil d'administration sur les productions à déclasser, en présentant notamment des données financières sur les coûts complets de leur conception et leur réalisation (frais de production, décors, accessoires et costumes, incluant la rémunération des salariés de l'établissement y ayant concouru).

3. Une connaissance des coûts de fabrication des décors et des costumes à améliorer

Comme la plupart des grands opéras dans le monde, et dans une moindre mesure en région où les effectifs sont beaucoup plus faibles, l'OnP a toujours internalisé la conception et la fabrication des décors et des costumes. Ces activités constituent une composante de deux grandes directions : la direction technique et la direction des costumes. Le nombre élevé d'agents³⁷ tient à la diversité des spécialités au sein de chacun des ateliers.

Ces derniers sont situés sur plusieurs sites (Bastille, Garnier et Berthier) mais sont spécialisés dans des domaines différents, de sorte qu'un regroupement sur un seul site présenterait un intérêt limité. Ainsi, les ateliers chargés des costumes pour la danse sont à Garnier, ceux dédiés au lyrique, qui nécessitent des matériaux et des compétences différents, sont à Bastille.

En dépit de cette forte internalisation, ces services recourent aux contrats à durée déterminée (CDD) et externalisent, dans une moindre mesure, certains éléments de

³⁷ Selon les données portant sur l'effectif mensuel moyen en ETP pour 2014 :

- l'atelier de couture de Garnier représente 47,56 ETP (31,82 CDI et 15,74 CDD) et l'atelier de couture de Bastille, 54,96 ETP (31,82 CDI et 23,14 CDD), soit environ la moitié de l'effectif de la direction des costumes, l'autre moitié étant constituée d'agents intervenant en plateau (perruques, maquillage, habillement) ;
- le bureau d'études chargé de la conception des décors représente 9,40 ETP (8,93 CDI et 0,47 CDD) et les ateliers, 58,23 ETP (45,67 CDI et 12,56 CDD), soit 13 % de l'effectif de la direction technique, les autres agents se consacrant aux divers métiers de plateau (génie scénique, accessoires, machinerie, lumière, son vidéo).

décors ou certains costumes. Le recours aux CDD correspond le plus souvent à un surcroît de travail mais certains, appelés « CDD de CDA³⁸ », sont rattachés à une production et financés sur les budgets de production et non sur le budget de la direction technique ou de la direction des costumes. En 2014, les CDD représentaient 21,6 % des mensuels moyens dans les ateliers de décors et 37,8 % dans les ateliers de couture de Garnier et Bastille.

L'externalisation reste, pour sa part, assez restreinte. Elle correspond, soit à des costumes ou éléments de décors ne nécessitant aucune technicité (acquisition de costumes modernes, fabrication de séries de costumes ou éléments de décors sans complexité particulière), soit à des situations de suractivité à certaines périodes de l'année, en dépit d'une planification de l'activité de la saison artistique qui vise à limiter les pics d'activité, soit à des travaux pour lesquels les compétences n'existent pas en interne. Il apparaît aussi, notamment pour les costumes, que le nombre d'entreprises susceptibles de répondre à un appel d'offres s'est considérablement réduit. La grande majorité des costumes et des décors est donc réalisée par les ateliers, soit pour des questions de technicité, soit de rapidité, les délais demandés par des prestataires étant parfois longs et incertains.

Compte tenu du faible degré d'externalisation, l'établissement n'a pas développé d'outils de connaissance et d'analyse du coût des ateliers ou du coût de conception d'un décor ou d'un costume. Les budgets de production ne prennent en compte que les coûts directs de fabrication, hors la rémunération des agents des ateliers ; la comptabilité analytique comporte sans aucun doute les données permettant de documenter ces coûts mais en l'état actuel les bilans annuels transmis au conseil d'administration ne proposent aucune analyse de ce type.

L'internalisation de la fonction de fabrication de décors et de costumes n'a jamais été remise en cause par les directeurs successifs pour des raisons essentiellement techniques (haute technicité des décors et costumes pour l'opéra et la danse), de réactivité et compte tenu de la difficulté à trouver des fournisseurs dans certains domaines. L'existence de deux salles et d'un nombre élevé de productions permet certainement une utilisation des ateliers plus grande que dans d'autres théâtres et opéras. Aucun projet de mutualisation avec d'autres institutions telles que la Comédie-Française ou des opéras en région n'a été envisagé à ce jour. Pour autant, l'internalisation présente l'inconvénient de contribuer indirectement à une augmentation des coûts, les metteurs en scène ayant des exigences plus grandes que si la conception et la fabrication devaient être externalisées avec une plus grande standardisation des décors et des costumes. Même si le critère du coût apparaît secondaire pour l'OnP dès lors qu'il dispose de ses propres ateliers, il est souhaitable que l'établissement produise des données plus précises sur ses coûts de fabrication de décors et de costumes. Ceci lui permettra, lorsque des renouvellements importants de l'effectif surviendront (notamment à la fin de la décennie avec le départ de nombreux agents recrutés à l'ouverture de la Bastille), d'être en mesure d'arbitrer entre le maintien d'une compétence au sein de l'établissement et son externalisation, à tout le moins leur niveau respectif.

³⁸ CDA pour costumes, décors, accessoires.

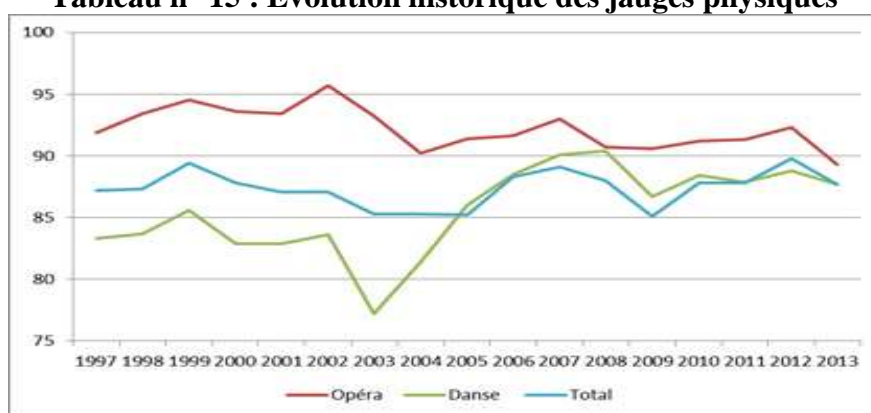
V. LE PUBLIC

A. LE MAINTIEN D'UN TAUX DE FRÉQUENTATION TRÈS ÉLEVÉ

Le taux de fréquentation des spectacles de l'OnP est très bon et assez constant. Il peut être mesuré à partir des jauges physiques (pourcentage de places vendues) et des jauges financières (pourcentage des recettes de billetterie par rapport aux recettes maximales susceptibles d'être obtenues).

Le graphique suivant montre sur une longue période (1997-2013) l'évolution de la jauge physique de l'OnP. On constate un net redressement de la fréquentation des spectacles de danse peu avant le début de la période sous revue, alors que la fréquentation des spectacles lyriques a légèrement baissé au même moment tout en se situant à un niveau élevé, le plus souvent entre 90 et 95 %.

Tableau n° 15 : Évolution historique des jauges physiques



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Pendant la période sous revue, les jauges financières et physiques, pour l'opéra et la danse, à Garnier comme à Bastille, sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau n° 16 : Évolution des jauges physiques et financières de 2005 à 2013

Jauges (en %)	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.	Phys.	Fin.
Lyrique Bastille	91,5%	85,9%	91,8%	85,6%	93,9%	90,2%	93,2%	89,4%	91,3%	85,0%	92,3%	87,9%	92,4%	91,2%	94,6%	91,4%	91,7%	86,2%
Lyrique Garnier	91,1%	97,4%	91,5%	98,1%	89,0%	93,4%	87,8%	92,8%	87,7%	93,9%	86,4%	97,4%	87,1%	94,5%	84,8%	94,0%	84,4%	96,1%
Total lyrique	91,3%	91,6%	91,7%	91,8%	91,5%	91,8%	92,2%	89,9%	90,6%	86,4%	91,2%	89,4%	91,3%	91,8%	92,3%	92,0%	89,3%	88,8%
Chorégraphique Bastille	93,9%	91,6%	93,3%	93,7%	99,8%	98,6%	98,5%	98,4%	95,1%	93,6%	92,5%	89,4%	96,0%	95,2%	98,0%	96,8%	95,0%	90,9%
Chorégraphique Garnier	83,4%	94,3%	85,0%	96,8%	84,2%	93,6%	84,7%	97,2%	84,4%	95,9%	86,0%	99,3%	83,2%	96,2%	83,2%	95,7%	84,5%	96,4%
Total Chorégraphique	88,7%	92,9%	89,1%	95,3%	92,0%	96,1%	87,6%	97,5%	86,7%	95,3%	88,4%	95,1%	87,9%	95,8%	88,8%	96,2%	88,1%	94,2%

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

S'agissant des spectacles lyriques, les jauges physiques se situent autour de 90 %, voire un peu plus selon les années. Elles sont supérieures de quelques points à Bastille par rapport à Garnier, probablement du fait que toutes les places offertes à Bastille ont une excellente visibilité, contrairement à Garnier. La jauge financière est un peu inférieure à la jauge physique, ce qui apparaît logique dans la mesure où les places les moins chères sont plus facilement vendues que les places les plus chères.

S'agissant des spectacles chorégraphiques, les résultats en termes de fréquentation sont encore supérieurs à ceux du lyrique en ce qui concerne la jauge financière, ceux relatifs à la jauge physique étant inférieurs. À Bastille, les salles sont presque entièrement remplies, d'où des jauges financières et physiques excellentes. À Garnier, la mauvaise visibilité procurée par certaines places, les moins chères, conduit à des résultats en termes de jauge physique moins élevés. La jauge financière est en revanche très bonne puisque les places les plus chères se vendent très bien.

La stabilisation de la fréquentation des opéras comme des ballets à un niveau très élevé (supérieur à 90 %) constitue un point fort de la gestion sous revue. Compte tenu de ces excellents résultats, les marges de progression des recettes apparaissent en ce domaine assez restreintes.

B. DES PROGRÈS LIMITÉS DANS LA DIVERSIFICATION DES PUBLICS

Parmi les missions de l'établissement définies par ses statuts, certaines ont trait à ses publics : « L'Opéra national de Paris a pour mission de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique [...]. Il participe au développement de l'art lyrique et chorégraphique en France ».

1. Une politique assez constante en faveur du jeune public, moins visible concernant d'autres catégories de publics

L'OnP a mis en œuvre une politique assez constante en faveur du jeune public pendant la période sous revue fondée sur quelques actions : des activités « jeune public » consistant à présenter entre 60 et 80 représentations à environ 20 000 jeunes originaires de toute la France, l'opération « dix mois d'école et d'opéra » en partenariat avec l'éducation nationale, l'opération « Opéra-université » qui permet à environ 2 000 étudiants de découvrir les coulisses des spectacles. Outre ces actions, l'Opéra propose des abonnements ou des billets à tarif réduit aux jeunes de moins de 28 ans. Ces actions, dont certaines sont très anciennes, concernent de l'ordre de 65 000 jeunes pour un coût valorisé par l'établissement pour la saison 2012-2013 à 1 610 000 €. Les recettes de mécénat s'élèvent en moyenne à 450 000 € par an.

La nouvelle direction a pris une initiative nouvelle et d'une certaine ampleur puisque les moins de 28 ans pourront assister aux avant-premières de 13 spectacles qui leur seront réservées pour un prix unique de 10 €. Cette action devrait être soutenue par la fondation BNP Paribas à hauteur de 200 000 € pour cette première saison.

Si des actions sont également engagées en faveur des spectateurs connaissant un handicap, celles qui visent à diversifier les publics (hors les jeunes) paraissent limitées au regard du peu d'informations diffusées par l'Opéra en ce qui les concerne.

Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 présenté au conseil d'administration fin 2015 comporte plusieurs indicateurs susceptibles de se rattacher à l'objectif de diversification des publics :

- le nombre de places vendues aux moins de 28 ans fait l'objet d'objectifs-cibles en très nette hausse par rapport à 2014-2015 (66 667 spectateurs) ; il passerait à 90 000 en 2015-2016 et à 100 000 les deux saisons suivantes ;
- le nombre de places à moins de 70 €, estimé à 330 000 en 2015 serait maintenu au cours des trois années suivantes, dans un contexte de légère hausse de la recette moyenne par place.

2. Les études de l'OnP sur son public

L'OnP dispose d'un certain nombre d'études récentes qui permettent une meilleure connaissance de son public : « baromètre spectateurs individuels, 2011 », « l'Opéra national de Paris : publics et politique marketing, Présentation saison 2012-2013 », enquête de satisfaction Groupes, 2012, rapport d'étude de l'agence Celsius sur les groupes en 2012, synthèse de cette même agence sur le suivi des spectacles 2012/2013. Il en ressort que le public est essentiellement parisien, principalement centré sur les quartiers du centre et de l'ouest, et les départements limitrophes. Le public de province représente 10 % du public, le public étranger 13 %. La moyenne d'âge est de 46 ans, 30 % du public étant âgé de plus de 60 ans.

Ces données ne témoignent pas d'une évolution sociologique notable du public de l'OnP, même si les actions engagées depuis plusieurs années et les objectifs envisagés pour la période 2016-2018 concernant le jeune public constituent un point fort.

VI. L'ACTIVITÉ AUDIOVISUELLE

L'audiovisuel est longtemps apparu comme un moyen de diversifier et d'accroître la diffusion des spectacles, la retransmission d'un opéra ou d'un ballet à la télévision à une heure de grande audience pouvant toucher un public équivalent à celui de l'Opéra pendant une saison entière (750 000 personnes). Elle est depuis peu également perçue comme une source potentielle de ressources propres, même si sa capacité à dégager des bénéfices significatifs reste incertaine, mais aussi, dans une période marquée par l'omniprésence d'Internet, comme un moyen de diversifier et de renforcer les liens avec le public.

A. UN DÉVELOPPEMENT DE CETTE ACTIVITÉ DEPUIS 2009

1. L'intérêt limité de M. Mortier pour l'activité audiovisuelle

Entamée en 2001 avec la signature de conventions-cadres avec France Télévisions et Radio France, la politique audiovisuelle de l'OnP s'est développée lentement au cours de la période 2004-2009, en se limitant aux captations pour la radio et la télévision (six captations par saisons, une vingtaine de documentaires et la réalisation par des producteurs indépendants de quelques DVD des spectacles de l'Opéra). M. Gérard Mortier, soucieux de maintenir l'Opéra dans le strict domaine du spectacle vivant, n'a pas souhaité conduire de projet d'ampleur en matière de politique audiovisuelle, au moment même où le Metropolitan Opera de New York engageait une ambitieuse, avec notamment la signature d'un contrat d'exclusivité avec le réseau de salles Gaumont – Pathé (via sa filiale Pathé Live) pour la diffusion de ses captations lyriques.

2. Une dynamisation de cette activité à l'arrivée de M. Joel

L'arrivée de M. Nicolas Joel a marqué un tournant dans la politique audiovisuelle de l'établissement avec l'apparition des diffusions au cinéma³⁹. Le nombre de documentaires produits s'est aussi accru puisqu'il est passé de 20 en 2006 à plus de 40 en 2014. La présidence de M. Nicolas Joel coïncide également avec le début du mécénat de la fondation Orange qui soutient la programmation audiovisuelle de l'OnP à hauteur de 300 000 € par saison. L'OnP met aussi en place l'opération « Opéra d'été » qui, en partenariat avec l'Association des maires de France (AMF), a pour objectif de proposer, sur des lieux de vacances ou dans des communes désireuses d'offrir une animation culturelle durant l'été, la diffusion gratuite, sur grand écran et avec un son de qualité, des spectacles de l'Opéra national de Paris. Enfin, la présidence de M. Nicolas Joel est marquée par la création de la société « Opéra de Paris production », filiale audiovisuelle de l'établissement (cf. *infra*).

3. La poursuite et l'élargissement du projet par la nouvelle direction : la création de la « troisième scène »

Depuis son arrivée à la tête de l'Opéra de Paris, M. Stéphane Lissner poursuit la politique audiovisuelle initiée par la précédente direction. C'est ainsi qu'il a renouvelé les contrats passés avec FRA Cinéma pour trois saisons et développé des partenariats avec la chaîne Arte (sans que cela fasse l'objet d'une convention-cadre).

Il entend surtout diversifier la politique audiovisuelle de l'établissement avec la mise en place de la « troisième scène », portail de contenus numériques (textes, vidéos, articles, etc.) dont les sujets gravitent autour de l'OnP et sont proposées par des auteurs, des artistes, des réalisateurs. Il ne s'agirait pas d'une activité à vocation commerciale, payante, mais plutôt d'un moyen de renforcer et diversifier les relations avec ses clients potentiels, amateurs de danse ou d'opéra.

B. LA FILIALE « OPÉRA DE PARIS PRODUCTION »

1. Une entreprise visant à dynamiser la politique audiovisuelle de l'établissement

Le conseil d'administration de l'OnP a approuvé le 12 avril 2012 la création d'une filiale chargée de la production, de la distribution et de l'édition audiovisuelle, appelée Opéra de Paris Production.

³⁹ Jusqu'alors dans l'incapacité de contracter avec les réseaux de diffusion des cinémas Gaumont pour la retransmission des spectacles lyriques en raison de l'accord d'exclusivité de ceux-ci avec le Metropolitan Opera, l'OnP a signé avec cette société en 2010 un accord de diffusion de ses seules productions chorégraphiques. En 2011, les productions lyriques et chorégraphiques de l'OnP ont été confiées à un réseau de diffusion concurrent, UGC, via le programme « Viva l'Opéra ». Ce nouveau concept permet à l'Opéra de Paris de bénéficier d'une identité forte, avec la diffusion non seulement de ballets mais aussi d'opéras, et ce bien que le parc de salles proposé soit plus limité. Afin d'élargir ce réseau, l'OnP a fait appel à une société de distribution, qui travaille avec une centaine de salles indépendantes en France et à l'étranger. Aujourd'hui, les spectacles de l'Opéra sont présents dans près de 500 salles dans le monde entier (en France, dans presque tous les départements).

Cette société par actions simplifiée à associé unique (SASU), finalement créée en octobre 2012, est détenue à 100 % par l'OnP et dispose d'un capital de 400 000 €. Ses statuts ont été établis par l'actionnaire unique, l'OnP, le 2 juillet 2012. Sur la base d'une convention de mise à disposition de personnel signée le 6 mars 2014, trois agents de l'établissement ont alors exercé entre 50 et 90 % de leur temps de travail au sein de la filiale. Une convention d'occupation des locaux situés sur le site de la Bastille a été signée le même jour.

Cette nouvelle société avait pour objectifs⁴⁰, par la détention et la gestion directe des droits audiovisuels, de mieux maîtriser le catalogue de l'Opéra, d'accroître le nombre de spectacles diffusés et l'ampleur des diffusions sur tous les supports (TV, cinéma, DVD, VOD, etc.). Cette nouvelle organisation devait permettre à l'OnP de rattraper son retard, en matière de diffusion audiovisuelle, par rapport au Metropolitan Opera de New York ou au Théâtre Bolchoï de Moscou notamment.

2. Deux circonstances ont limité l'intérêt du recours à une société peu après sa création

La création de la filiale « Opéra de Paris Production » reposait sur un plan d'affaires dont les bases de calcul⁴¹ ont été remises en cause par deux faits juridiques défavorables survenus en 2013.

Alors que l'OnP escomptait pour ses productions l'aide du COSIP, le Centre national de la cinématographie (CNC) s'y est opposé au départ, craignant que cette initiative ne se généralise auprès d'autres établissements du même genre et probablement sensible aux critiques des producteurs indépendants. Après plusieurs mois de négociations, l'Opéra de Paris a finalement renoncé à cette aide, celle-ci continuant à n'être versée qu'aux sociétés coproduisant les spectacles avec lui. Cette situation a été entérinée par le décret n° 2013-369 du 30 avril 2013 modifiant les réglementations relatives au soutien financier de l'industrie cinématographique, au soutien de l'industrie audiovisuelle et au soutien financier de l'industrie vidéographique, qui a confirmé que ces soutiens ne pouvaient pas être accordés aux établissements publics, ni à leurs filiales.

En plus de cette première déconvenue, la société s'est vue privée de la possibilité de recevoir du mécénat à la suite d'une interprétation défavorable de l'administration fiscale du 4 mars 2013 quant à l'éligibilité de la société aux dispositions du code général des impôts article 238 bis permettant aux entreprises de bénéficier d'une réduction d'impôt au titre des dons effectués au bénéfice d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général.

⁴⁰ Selon l'article 5 de ses statuts : « la société a pour objet, en France et/ou à l'étranger, exclusivement dans le cadre des œuvres présentées par l'Opéra national de Paris en quelque lieu que ce soit : l'activité d'entreprise de production au sens du décret n° 95-110 du 2 février 1995 relatif au soutien financier à la production, à la préparation et à la distribution d'œuvre audiovisuelle ; la distribution et l'édition audiovisuelle, sur tous supports, des œuvres ainsi produites ; et plus généralement toutes opérations économiques entrant dans l'objet social ou susceptibles de favoriser le développement de l'activité audiovisuelle commerciale des œuvres présentées par l'Opéra national de Paris ».

⁴¹ L'équilibre de la filiale devait être atteint au bout de la deuxième année, cet objectif étant par la suite repoussé à la troisième année.

La Direction générale des finances publiques (DGFIP) a analysé la société comme une exploitation par nature lucrative en charge d'opérations économiques de commercialisation des captations de spectacles et non de la présentation d'œuvres au public, et de ce fait, situées en dehors de la notion de spectacle vivant. L'intérêt d'une filiale audiovisuelle s'en est trouvé limité dès lors que les activités audiovisuelles trouvent leur rentabilité essentiellement par le soutien du mécénat et que l'OnP dispose justement d'un partenaire dans ce domaine avec la société Orange.

3. Une mise en sommeil depuis le 1^{er} janvier 2014 avant une probable dissolution

Privée des ressources du COSIP et de mécènes, la filiale n'a pas eu le développement attendu. Le 1^{er} janvier 2014, l'Opéra de Paris a réinternalisé la fonction audiovisuelle, la société n'ayant plus qu'une activité minimale liée, selon l'OnP, à la gestion des captations réalisées entre octobre 2012 et décembre 2013. Quelques agents de l'établissement public restent juridiquement mis à disposition de la filiale, même s'ils travaillent de fait pour l'établissement public.

Au cours des derniers mois, la direction de l'OnP a étudié les conditions dans lesquelles la filiale pourrait constituer un support adéquat dans le cadre du développement des activités audiovisuelles envisagées, en particulier de la création d'une « troisième scène » virtuelle. Elle attendait surtout que le ministère de la culture et de la communication lui indique s'il existait des perspectives d'évolution de la législation fiscale qui pourraient rendre, à court ou moyen terme, la filiale viable. Ces pistes de réactivation n'ont apparemment pas abouti puisque l'établissement a mis la dissolution de la filiale « Opéra de Paris Production » à l'ordre du jour du dernier conseil d'administration de décembre 2015.

4. Un effet positif, la constitution par l'opéra d'un catalogue de spectacles dont il possède les droits

La création de cette filiale a toutefois eu pour effet bénéfique de modifier l'équilibre des accords entre les coproducteurs indépendants et l'OnP qui était jusqu'alors défavorable à ce dernier. La valorisation de son industrie, à laquelle s'ajoute le montant des droits, font de l'OnP le principal financeur de ses captations (autour de 70 %) et, par conséquent, le détenteur des droits. L'OnP a donc désormais une plus grande maîtrise des captations et peut les rassembler au sein d'un catalogue. Ce schéma financier, initié à l'occasion de la création de la filiale, est désormais celui appliqué par l'établissement et devrait continuer à être mis en œuvre, y compris dans l'hypothèse probable de la dissolution de la filiale.

Le partage des tâches entre la filiale et l'établissement, qui a conservé un rôle déterminant dans la négociation des droits avec les artistes salariés ou extérieurs ou dans la collecte des ressources du mécénat, a en revanche eu pour effet négatif de réduire la lisibilité des résultats financiers de l'activité audiovisuelle, partagés entre les deux entités.

La création de la filiale « Opéra de Paris Production » en 2012 reposait notamment sur la perspective de pouvoir bénéficier de deux types de ressources, celles du COSIP d'une part, du mécénat, d'autre part. Dès lors que ces deux conditions qui avaient fondé le plan d'affaires initial de la filiale ne peuvent être réunies et compte tenu du manque de lisibilité de la prise en charge de l'activité audiovisuelle par deux entités – l'établissement et sa filiale –, la dissolution de cette dernière apparaît inéluctable et est soumise à l'approbation du conseil d'administration de l'OnP fin 2015.

C. LE BILAN DES ACTIVITÉS AUDIOVISUELLES ET LEUR COÛT ENTRE 2010 ET 2014

1. Une activité déficitaire sur l'ensemble de la période sous revue

La comptabilité analytique pour les exercices 2010 à 2014 permet d'apprécier les évolutions financières de l'activité audiovisuelle de l'OnP en coûts complets. Il convient à ce stade de préciser que l'année 2013 ne peut servir de base à la comparaison puisque la majorité des coûts étaient alors supportés par la filiale « Opéra de Paris Production ».

Tableau n° 17 : Les résultats de l'activité audiovisuelle selon la comptabilité analytique de l'OnP

	2010	2011	2012	2013	2014
coûts complets	1 769 555	3 071 642	2 039 704	2 299 555	5 190 929
recettes	1 123 222	2 279 622	681 100	1 721 588	3 637 021
Solde	-646 333	-792 020	-1 358 604	-577 967	-1 553 908

Source : Comptabilité analytique de l'OnP (2010-2014)

Le déficit n'a cessé d'augmenter de 2010 à 2014 (à l'exception de 2013, pour les raisons précédemment indiquées). Cependant, la hausse des coûts (+ 293 % entre 2010 et 2014) s'est accompagnée d'une hausse des recettes d'un même ordre de grandeur ; elle est même légèrement supérieure (+ 324 % sur la période). Le solde analytique de cette activité reste déficitaire sur la période sous revue.

2. Un niveau d'activité en progression

Cette analyse des grandes masses financières ne saurait être dissociée de l'analyse conjointe de l'activité. L'essentiel de l'activité audiovisuelle de l'OnP repose sur la captation de spectacles lyriques, chorégraphiques et symphoniques pour la télévision, les supports audio et vidéo. De 2010 à 2014, le total des œuvres ayant fait l'objet d'une captation, tous supports confondus, est passé de 21 à 35.

3. Des coûts essentiellement liés aux captations audiovisuelles

Parmi ces activités, il convient de différencier les captations télévisées, audio et vidéo qui évoluent dans des écosystèmes très différents. Si les captations en vue de DVD et de CD pèsent de façon très marginale sur les budgets, le coût des captations télévisées, et, dans une moindre mesure, des captations en vue d'une diffusion dans les cinémas sont beaucoup plus importants.

Le tableau suivant donne le détail du budget audiovisuel pour 2014 (hors fonctionnement, les données transmises par le service audiovisuel de l'OnP n'étant plus ici en coûts complets).

Tableau n° 18 : Le budget audiovisuel pour 2014

	Dépenses		Recettes	Solde
	total	dont droits		
Captations TV	1 476 336	1 110 782	1 950 061	473 725
DVD	31 074	31 074	31 774	700
CD	85 384	63 614	108 120	22 736
Cinéma	345 627	156 327	315 220	-30 407

Source : Budget audiovisuel 2014, OnP

Une analyse plus détaillée concernant les trois types de captations est donnée en annexe 2-9.

4. Le coût élevé des droits dus aux artistes

a. Les droits des artistes de l'Opéra

Les droits reversés aux personnels artistiques et techniques de l'OnP sont, soit prévus par des accords audiovisuels, soit fixés au cas par cas par des contrats de cession de droits audiovisuels. Reconduits tous les trois ans, les accords audiovisuels actuels conclus en septembre 2012 concernent les musiciens de l'orchestre, les artistes du chœur et les danseurs de ballet⁴². Les accords collectifs signés avec les partenaires sociaux, du fait du coût des droits qu'ils induisent, pèsent lourdement dans les devis des productions audiovisuelles. Même si ces droits ont été revus à la baisse ces dernières années, l'Opéra indique qu'ils seraient de 30 à 50 % plus chers que dans d'autres théâtres. Les accords collectifs applicables jusqu'en juillet 2015 ayant été tacitement reconduit pour une saison, l'Opéra se prépare en 2016 à une renégociation pour les futures saisons.

b. Les droits des artistes extérieurs

Les droits dus aux artistes extérieurs à l'établissement (chanteurs lyriques, metteur en scène et son équipe, etc.) sont négociés au cas par cas, selon des bases assez homogènes, sauf pour quelques artistes de grand renom qui ont des exigences particulières. Concernant ces derniers, contrairement aux cachets versés à l'occasion des représentations dont le montant est normé en fonction de la notoriété plus ou moins grande de l'artiste, les droits versés pour des captations audiovisuelles échappent à toute cohérence, certains artistes renommés demandant des droits très élevés alors que d'autres, tout aussi renommés, n'exigent que des droits symboliques.

⁴² Aux termes de ces accords, les ayant-droits autorisent l'Opéra à procéder à l'enregistrement audiovisuel des spectacles auxquelles ils participent. Les droits reversés aux artistes prennent la forme d'avances globales auxquelles s'ajoutent des montants fixés forfaitairement selon le type de support de diffusions.

La période sous revue a été marquée par des avancées certaines dans le domaine audiovisuel avec une montée en charge de cette activité, la diffusion de spectacles dans les cinémas et le changement de stratégie vis-à-vis des coproducteurs privés qui permet désormais à l'Opéra de disposer des droits des spectacles diffusés et de posséder son propre catalogue et, plus récemment, la réalisation du projet de « troisième scène ».

Divers obstacles demeurent à ce jour :

- cette activité reste déficitaire en coûts complets ;
- les droits versés aux artistes extérieurs ou aux salariés sont trop élevés pour permettre à cette activité de dégager des bénéfices ; la renégociation prochaine des conventions passées avec les danseurs, l'orchestre et le chœur prend, dans cette perspective, une importance particulière ;
- en dépit de l'apport important et régulier de quelques partenaires pour la production de CD ou pour les retransmissions au cinéma, le mécénat n'est pas en mesure d'assurer l'équilibre de l'activité.

L'OnP n'a donc pas encore trouvé pour son activité audiovisuelle le modèle financier vertueux qui pourrait l'inscrire comme une ressource propre susceptible de dégager des bénéfices. Il est du reste difficile de déterminer, dans un marché marqué par le déclin des supports physiques (CD, DVD) et la diversification des modes de diffusion de la vidéo, gratuite ou payante, si un tel modèle existe⁴³. Dès lors qu'elle ne dégagne pas de bénéfices, l'activité audiovisuelle relève plutôt de la mission de service public, figurant dans ses statuts, de diffusion à un large public de ses productions.

Le nouvel axe de développement de l'activité audiovisuelle avec « la troisième scène » s'inscrirait dans ce cadre plus que dans celui d'un projet à vocation directement commerciale. On notera toutefois dans le projet de contrat d'objectifs et de performance 2016-2018 présenté au conseil d'administration fin 2015 la mise en place en 2016 d'un reporting afin de mieux connaître le nombre et la nature des consultations des œuvres mises en ligne sur le site de la troisième scène ainsi que sa capacité à attirer de nouveaux spectateurs à l'OnP.

⁴³ Si le Met de New-York est souvent cité en exemple pour le dynamisme de son activité audiovisuelle et les ressources qu'elle dégage, il n'est pas assuré qu'elle soit bénéficiaire, sans l'apport important aux États-Unis du mécénat. Il apparaît en outre que le développement de la projection de spectacles dans les cinémas commence à éroder fortement la fréquentation de la salle, celle-ci étant pénalisée par le prix des places élevé comparé à celui d'une séance de cinéma. L'OnP ne semble pas devoir pâtir d'une telle situation dans la mesure où le prix des places reste beaucoup plus abordable.

PARTIE III : RESSOURCES HUMAINES

I. LES EFFECTIFS

A. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

1. Des agents qui relèvent d'une convention collective spécifique à l'établissement

Tous les agents de l'Opéra de Paris sont rémunérés sur son budget ; l'établissement ne dispose d'aucun agent financé sur le titre II du ministère de la culture et de la communication.

Les agents de l'Opéra de Paris, établissement public industriel et commercial, relèvent du droit privé, à l'exception du directeur et du directeur adjoint, ce dernier étant généralement un fonctionnaire détaché. Ils sont régis par une convention collective de travail spécifique, la « convention collective de travail de l'Opéra de Paris », dont la dernière version en date du 9 février 1993 a été signée par l'établissement et 10 syndicats. Elle a, depuis lors, été complétée et modifiée par de nombreux avenants. D'autres accords régissent les conditions de travail à l'Opéra de Paris ; il s'agit notamment de l'accord du 22 juin 2001 sur la réduction et l'aménagement du temps de travail et d'accords particuliers applicables aux différentes catégories d'artistes du ballet, de l'orchestre et du chœur.

L'accumulation des avenants à la convention collective et des accords spécifiques sur tel ou tel sujet conduit à rendre le régime de travail des agents peu lisible. On compte actuellement plus de 60 textes conventionnels (en incluant les avenants). Un travail de consolidation des dispositions en vigueur est nécessaire, voire indispensable. Il est pris acte des premiers travaux menés en ce sens par l'établissement ainsi que de son objectif d'aboutir en 2016.

2. Des agents majoritairement en contrats à durée indéterminée

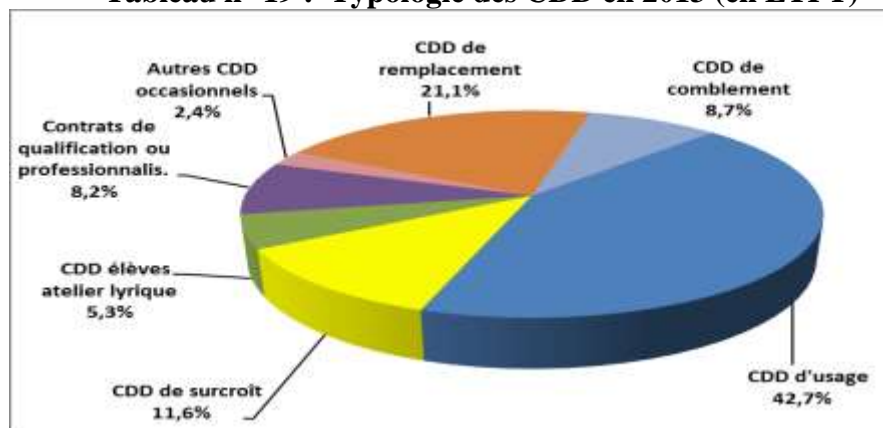
Les agents sont majoritairement recrutés en contrat à durée indéterminée (CDI). L'article 13 de la convention collective dispose à cet égard que « les personnels recrutés par l'employeur pour exercer un emploi permanent sont engagés à durée indéterminée [...] ». Sur la période 2005-2013, l'effectif physique moyen mensuel de CDI s'élève à 1554,2 ETPT. Le recours aux CDD est prévu de manière très générale à l'article 13bis de la convention collective : « des contrats à durée déterminée peuvent être conclus dans les conditions et pour les motifs prévus par la législation en vigueur. » La répartition entre CDI et CDD (cf. annexe 3.1) est assez stable sur la période contrôlée puisque les CDI représentaient 84,8 % de l'effectif en 2005 (pour 15,2 % d'agents en CDD) et 86,5 % de l'effectif en 2013 (13,5 % en CDD).

La proportion de CDD dans le total n'apparaît pas excessive et ne s'est pas accrue pendant la période sous revue.

3. La diversité des contrats à durée déterminée

La typologie de l'effectif de CDD en 2013 est présentée dans le graphique suivant qui fait apparaître que la principale catégorie de CDD (42,7 %) est constituée de CDD d'usage (cf. également dans l'annexe 3.2). Les contrats des artistes invités, notamment les premiers rôles lyriques, ne figurent pas, logiquement, dans le décompte habituel des effectifs de l'Opéra puisqu'ils varient selon les spectacles donnés et n'ont jamais été pris en compte dans le plafond d'emplois.

Tableau n° 19 : Typologie des CDD en 2013 (en ETPT)



Source : Cour des comptes (à partir des données OnP - document de suivi du plafond d'emplois)

Les jugements des juridictions judiciaires ont eu, pendant la période sous revue, une incidence sur les conditions de recrutement des CDD, particulièrement des CDD d'usage. **Ces derniers sont désormais passés pour la durée d'une production déterminée.**

La gestion administrative et financière des CDD est partagée entre la direction des ressources humaines (DRH) dont elle occupe une partie notable de l'activité, et les directions utilisatrices⁴⁴. Si l'essentiel des CDD se trouvent ainsi financés sur le budget des directions de l'établissement, certains relèvent des budgets de production des spectacles. Il s'agit des contrats du metteur en scène et de son équipe, des artistes invités mais aussi de quelques techniciens qui travaillent à la conception d'une production⁴⁵.

Ce système traditionnel de financement de CDD sur les budgets de production des spectacles présente l'inconvénient de ne pas faire apparaître dans les « frais variables de personnel » de la synthèse économique et budgétaire annuelle de l'établissement certaines dépenses de personnel, pourtant variables, qui entrent dans le coût de production des spectacles.

⁴⁴ Le besoin estimé en CDD est estimé par chaque directeur au moment de l'élaboration du budget de l'établissement et ouvre droit, après arbitrages éventuels, à une allocation budgétaire. La gestion de cette enveloppe annuelle et le choix des personnes recrutées en CDD relèvent des directeurs. Une application informatique leur permet de transmettre toutes les informations nécessaires à l'établissement et à la signature du contrat par la DRH, sous réserve que la dotation soit suffisante pour permettre de financer le recrutement, ce qui constitue un point de maîtrise budgétaire.

⁴⁵ Ces derniers sont appelés « CDD de CDA » (décors, costumes, accessoires).

4. Un taux particulièrement élevé d'encadrement qui contribue au niveau élevé de la masse salariale

L'effectif de l'OnP se répartit selon les quatre catégories définies par la convention collective et ses annexes : les cadres, les personnels administratifs-accueils, les personnels artistiques et les personnels techniques. Au sein de ces catégories (à l'exception de celle des cadres), il existe des sous-catégories, correspondant très approximativement aux catégories A, B et C de la fonction publique.

Si les techniciens et les artistes représentent chacun un tiers environ de l'effectif, les cadres représentent 24,7 % (444 ETPT sur 1797). En dehors de la catégorie des artistes qui échappe à la classification entre cadres et non cadres, l'OnP dispose donc d'un cadre pour 1,8 agent technicien ou administratif, ce qui peine à s'expliquer, même si le statut de cadre à l'OnP ne suppose pas nécessairement une fonction de commandement sur d'autres personnels mais peut s'appliquer à des métiers disposant d'une certaine autonomie.

Tableau n° 20 : Répartition des emplois (CDI + CDD) par catégories d'agent (en 2013 et en ETPT) – décembre 2013

	CDI		CDD		CDI+CDD	
Cadres	429	27,6%	15	6,2%	444	24,7%
Administratifs	140	9,0%	58	23,9%	198	11,0%
Artistes	484	31,1%	67	27,6%	551	30,7%
Techniciens	501	32,2%	103	42,4%	604	33,6%
Total	1554	100,0%	243	100,0%	1797	100,0%
	86,5%		13,5%		100,0%	

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux annuels – indicateur 111)

L'examen de la composition de chaque service témoigne lui aussi de ce niveau particulièrement élevé d'encadrement⁴⁶. On l'observe logiquement dans des services de conception (direction de la dramaturgie et de l'édition 78,3 %, direction de la programmation 61,2 %, direction de la production 79,5 %) ou dans des services où les fonctions de conception et d'exécution sont habituellement partagées, comme la direction des affaires financière (88,4 %). Mais il est également important dans des services tels que la direction des bâtiments et de l'investissement (31,6 %), la direction des costumes (30,4 %) et la direction technique (23,3 %).

L'OnP explique cette importance de l'encadrement par la diversité des fonctions d'encadrement⁴⁷ au sein de l'établissement. Mais au-delà de ces fonctions se traduisant, à des niveaux hiérarchiques divers par l'encadrement effectif d'agents, près de 45 des personnels d'encadrement sont en réalité des salariés pour lesquels un certain niveau d'expertise et/ou d'autonomie est reconnu (contrôleurs de gestion ou chargés de fabrication par exemple).

⁴⁶ Pourcentage de cadres dans les services et directions, en ETP mensuels (décembre 2013).

⁴⁷ Un encadrement hiérarchique (environ 20 %), constitué des directeurs et chefs de service ; un encadrement fonctionnel (environ 30 %) visant à assurer la coordination des activités des salariés et concerne notamment les responsables de pôles d'activité techniques ou administratifs, les régisseurs, les responsables de spectacles et les chefs de projets ; un encadrement temporaire (environ 5 %) concernant par exemple des chefs d'ateliers amenés à encadrer des CDD dans le cadre de la fabrication d'un décor ou de personnes chargées de superviser un chantier.

L'examen de la composition de l'effectif permanent (CDI) des services au 1^{er} janvier 2015⁴⁸ montre une organisation où le nombre de cadres, de différent niveau, ou de techniciens hautement qualifiés (chefs d'équipe) est très élevé par rapport à celui des techniciens (cf. encadré suivant).

L'organisation et l'effectif de quelques services de la direction technique

- pour les deux services de machinerie de Bastille et Garnier, on relève notamment deux chefs de service, cinq adjoints, un sous-chef, 10 responsables de spectacles et 37 chefs d'équipe (non cadre) pour 90 techniciens ;
- pour les deux services chargés des lumières à Bastille et à Garnier, on compte notamment deux chefs de service, cinq adjoints, sept responsables de spectacles, 27 chefs d'équipe pour 46 techniciens ;
- pour les deux services « son – vidéo » de Bastille et Garnier, on compte notamment deux chefs de service, un chef adjoint, trois adjoints, trois sous-chefs, sept responsables de spectacles, 17 chefs d'équipe pour cinq techniciens ;
- pour les magasins d'accessoires, on compte notamment deux chefs de service, trois adjoints, deux responsables d'atelier, neuf responsables de spectacles, 11 chefs d'équipe pour 17 techniciens.

Dans certains des exemples ci-dessus, et même si quelques techniciens recrutés en CDD peuvent s'ajouter à la liste des techniciens en CDI, le nombre de chefs d'équipe est proche, voire dans le cas du service « son-video », très supérieur à celui des agents d'exécution.

Si la duplication des fonctions entre les deux salles explique partiellement ce constat, il apparaît surtout qu'avec le temps, les agents techniciens ont connu des évolutions de carrière qui les ont conduit vers des responsabilités supérieures. L'établissement a aussi vu dans la promotion d'agents techniciens ou administratifs vers l'encadrement un moyen de réduire l'importance des heures supplémentaires ou autres indemnités. Ce haut niveau de qualification et cette importance de l'encadrement contribuent à expliquer l'importance de la masse salariale de l'établissement et, partant, du coût complet de ses spectacles.

Le taux d'encadrement à l'OnP apparaît très important et contribue au niveau élevé de la masse salariale. Dans la perspective du renouvellement conséquent des effectifs prévu pour la fin des années 2010, l'établissement doit chercher à revenir un taux d'encadrement correspondant à ses besoins réels.

5. La démographie

a. Un effectif de plus en plus âgé et ancien au sein de l'établissement

L'évolution de la démographie montre un vieillissement global de l'effectif, dont l'âge moyen est passé de 41 ans en 2007 à près de 44 ans en 2013. L'ancienneté moyenne au sein de l'établissement a également progressé de 13 ans à 15,67 ans. On note en particulier la diminution des agents présents depuis moins de cinq ans qui représentaient presque un quart de l'effectif (24 %) en 2007 et seulement 16,3 % en 2013.

⁴⁸ Selon l'effectif détaillé figurant dans la brochure de présentation de la saison 2015-2016 (p.153 à 161).

Tableau n° 21 : Ancienneté et âge de l'effectif en 2007 et 2013

<i>Répartition de l'effectif :</i>	2007	2013
1-5 ans	24,0%	16,3%
6-15 ans	41,3%	38,2%
16-25 ans	26,4%	33,1%
26-30 ans	5,1%	6,2%
>30 ans	3,2%	6,1%
Ancienneté moyenne	13	15,67
Age moyen	41	43,93

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux annuels 2007 et 2013)

Le recul de l'âge de la retraite intervenu à la fin de la dernière décennie constitue l'une des raisons de cette évolution, de même que la faible mobilité externe des agents. Comme pour l'importance de l'encadrement, la progression de l'ancienneté de l'effectif de l'OnP est un facteur de progression de sa masse salariale.

b. Une faible mobilité externe

Les ratios de mobilité figurant au bilan social montrent un « turn over » assez limité - entre 4,25 % et 2,84 % sur la période 2007-2013⁴⁹ - qui peut trouver plusieurs causes : l'attachement fort des agents à leur établissement, les conditions d'emploi favorables apportées par la convention collective et la difficulté pour des agents exerçant certains métiers tels qu'artiste, technicien chargé des décors ou des costumes, à trouver d'autres structures publiques ou privées susceptibles de leur procurer un travail de même nature et d'un même niveau d'intérêt.

Tableau n° 22 : Ratios de mobilité du bilan social annuel

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% des entrées	4,00 %	4,04 %	2,84 %	3,90 %	2,43 %	2,94 %	3,02 %
% des sorties	4,50 %	4,22 %	2,84 %	4,03 %	3,45 %	3,51 %	3,35 %
Ratio de remplacement	88,89 %	94,03 %	100 %	96,88 %	70,37 %	83,64 %	90,38 %
Turn over	4,25 %	4,10 %	2,84 %	3,96 %	2,94 %	3,22 %	3,19 %

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux annuels 2007 et 2013)

c. Des perspectives importantes de renouvellement de l'effectif à partir de 2019

Si l'évolution des départs à la retraite devrait conserver un rythme régulier dans les toutes prochaines années, il s'accroîtra fortement à partir de 2019, avec le départ d'un certain nombre d'agents recrutés au moment de l'inauguration de l'Opéra Bastille en 1989.

⁴⁹ Il n'existe pas de données antérieures dans les bilans sociaux.

Le renouvellement d'une partie de l'effectif à la fin des années 2010 constitue un rendez-vous pour l'établissement en vue de modifier sa pyramide des âges, d'assurer la transmission des connaissances et de l'expérience acquise aux entrants, mais aussi de réexaminer les métiers dont il a besoin et de revoir le calibrage en effectifs de chaque service dans des conditions favorables d'un point de vue social. Cette perspective doit faire l'objet d'une réflexion approfondie et anticipatrice.

À cet égard, l'objectif de la direction de parvenir d'ici la fin 2018 à la signature avec les organisations syndicales d'un accord collectif relatif à la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), qui fait encore défaut, va dans la bonne direction. Un indicateur en ce sens figure dans le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018. La généralisation des entretiens individuels prévue par ce même document constitue une autre évolution positive : le taux d'entretiens individuels pour les agents en CDI passerait selon les cibles annoncées de 22 % seulement en 2014 et 35 % prévus en 2015, à 60 % en 2016, 80 % en 2017 et 100 % en 2017.

B. L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Le précédent contrôle de la Cour relevait la forte hausse des effectifs pendant la période antérieure à 2005, de 1 419 postes budgétaires de titulaires autorisés en ETP en 1998 à 1 584 en 2003 et 2004 dont une partie seulement (71 ou 72 postes) correspondait à des créations de postes liés à la réduction du temps de travail (accord de 2001). Il observait donc qu'il y avait eu un accroissement net de l'effectif, indépendamment de la réduction du temps de travail, dont la justification n'avait pas été apportée.

La période sous revue est marquée par un mouvement inverse avec un objectif continu depuis la fin des années 2000 de réduction des effectifs et une comptabilisation plus précise des effectifs dans le cadre de la LOLF.

1. Les mesures de cadrage des effectifs

a. Un objectif de suppression d'emplois dépassé

Outre des objectifs en termes d'évolution de la masse salariale (cf. *infra*), le cadrage budgétaire pluriannuel pour la période 2009-2015 déjà mentionné fixait un objectif de « suppression de 60 emplois répartis entre 2010 et 2013 », ce qui devait correspondre à la suppression de 15 ETP par an. Par rapport à l'objectif fixé, l'OnP a choisi d'engager cette politique dès l'année de l'annonce de ce cadrage (2008) et de le faire porter sur les emplois vacants.

Tableau n° 23 : Situation des gels de postes

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total 2008-2014	2015	2016	2017
Objectif fixé par la tutelle	Lettre à M. Joel			60								
	Arbitrages annuels postérieurs						21	12		10	10	10
Réalisation par l'OnP	Gel de postes	9	18	7	14	12	21	12	93			
	en ETP	9	18	6,95	13,9	11,95	20,6	12	92,4			

Source : Cour des comptes (à partir des données OnP – document de suivi des gels et créations de postes)

Des gels importants de postes ont donc été décidés en 2008 (9) ou en 2009 (18). Fin 2012, soit un an avant l'échéance prévue, l'objectif de 60 postes gelés (59,80 ETP), nets des quelques créations de postes décidées⁵⁰, était atteint. Ils ont porté, conformément aux choix de la direction, sur des postes de techniciens ou d'administratifs, les artistes étant épargnés, ce qui a eu pour effet d'alourdir la charge pour les services disposant majoritairement de ces deux catégories d'agents.

En 2013, le cadrage pluriannuel 2010-2013, déjà atteint, a été abandonné au profit d'objectifs annuels. La tutelle a fixé un objectif de suppression de 21 emplois, qui a été atteint (20,6 ETP). En 2014, 12 gels ont été réalisés pour un objectif équivalent. Pour la période 2015-2017, un nouvel objectif de long terme a été fixé avec la suppression de 30 emplois en trois ans à raison de 10 emplois en 2015, 2016 et 2017.

Au total sur la période 2008-2014, 92,4 emplois (en ETP) ont été gelés pour 13,3 créés, soit un solde de 79,1 emplois. L'établissement estime rencontrer désormais des difficultés pour identifier les postes sur lesquels porteront les réductions d'effectifs en 2016 et 2017 (20 ETP au total).

Le choix de procéder par des gels de postes vacants a rendu la suppression des emplois plus indolore, même si certains directeurs regrettent l'insuffisance de concertation avec la DRH jusqu'en 2014 et si l'effort a été concentré sur deux catégories d'agents, techniques et administratifs. Si cette méthode, proche du coup de rabot, peut apparaître judicieuse sur une période limitée, la poursuite de l'objectif de suppression d'emplois défini par la tutelle jusqu'en 2017 commence à trouver ses limites. Au même titre que la perspective d'importants départs à la retraite à la fin de la décennie, elle impose une réflexion plus structurelle sur l'organisation des services et sur les activités qui devront rester internalisées et celles qui devront être externalisées.

⁵⁰ Il convient toutefois de relever qu'en 2009, 4 postes (soit 4 ETP) ont été créés et qu'en 2012, 6 autres postes (3,35 ETP) ont été créés et que 3 autres postes (0,84 ETP) ont également été créés et compensés par un moindre recours à des CDD.

b. Des plafonds d'autorisations d'emplois respectés⁵¹

Le mode d'établissement du plafond d'emplois a évolué pendant la période sous revue⁵². L'ensemble de ces éléments est résumé dans le tableau suivant, qui rapproche d'une part, le plafond d'emplois fixé dans l'état des prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) de l'effectif réalisé, d'autre part, les données prévisionnelles et réalisées figurant dans les documents annexés à la loi de finances (PAP et RAP de la mission « Culture »).

Tableau n° 24 : Effectif LFI, EPRD et réalisé pendant la période 2005-2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Effectif CDI + CDD réalisé	1 778,11	1 785,95	1 808,60	1 761,72	1 753,28	1 758,49	1 766,41	1 749,86	1 746,60		
Plafond EPRD				1 800,00	1 776,00	1 766,00	1 770,00	1 761,00	1 751,00		
Ecart réalisé / EPRD				- 38,28	- 22,72	- 7,51	- 3,59	- 11,14	- 4,40		
LFI (PAP)		1 766,0	1 800,0	1 800,0	1 800,0	1 785,0	1 770,0	1 763,0	1 756,0	1 733,0	1 721,0
LFI (RAP) ETPT puis ETP (2008)		1 775,3	1 808,0	1 773,0	1 753,0	1 759,0	1 766,0	1 749,0	1 747,0		
Ecart RAP/PAP		9,3	8,0	- 27,0	- 47,0	- 26,0	- 4,0	- 14,0	- 9,0		

Source : Cour des comptes (à partir de l'état de détermination et de suivi du plafond d'emplois)

Il ressort que :

- le plafond fixé par l'établissement dans le cadre de l'EPRD est toujours inférieur à celui fixé par la LFI ; l'autorisation du Parlement est donc respectée ;
- s'agissant du respect du plafond d'emplois fixé par le Parlement, à l'exception des exercices 2006 et 2007, où l'effectif réalisé (selon les RAP) s'est trouvé supérieur à celui fixé par la LFI (respectivement + 9,3 et + 8 ETPT), le cadrage de la loi de finances est désormais respecté. De 2008 à 2010, l'écart avec la LFI était assez important (- 27, - 47 puis - 26 ETPT) mais tend à diminuer depuis lors (- 4, - 14 et - 9 ETPT) ;
- s'agissant des objectifs internes à l'établissement, l'effectif réalisé est toujours inférieur à celui fixé dans l'EPRD ; l'écart important en 2008 et 2009 tend, là encore, à diminuer pour se situer à un niveau très proche de l'autorisation donnée par le conseil d'administration et la tutelle.

⁵¹ Chaque année, la loi de finances initiale fixe pour chaque opérateur un plafond d'autorisations d'emplois, mentionné dans le projet annuel de performance (PAP), exprimé en ETP pour les agents rémunérés sur le budget des opérateurs, situation qui concerne l'OnP. Le suivi de ces plafonds est réalisé dans le cadre des rapports annuels de performance (RAP) transmis au Parlement. Pour sa part, après échange préalable avec la tutelle, l'OnP détermine dans le cadre de son budget initial (EPRD) un plafond d'emplois qui est soumis à l'approbation du conseil d'administration et qui tient compte à la fois du plafond d'autorisations d'emplois fixé par le Parlement et des moyens financiers dont il dispose.

⁵² Avant 2007, le plafond fixé ne concernait que l'effectif permanent (CDI). Depuis lors, il est constitué de l'addition de plusieurs données et calculé en équivalent temps plein travaillé (ETPT) : les postes permanents réellement occupés, c'est-à-dire occupés réellement par des CDI ou, par exception, par des CDD de comblement, les postes de titulaires vacants n'étant pas pris en compte, les CDD occasionnels et les CDD de remplacement.

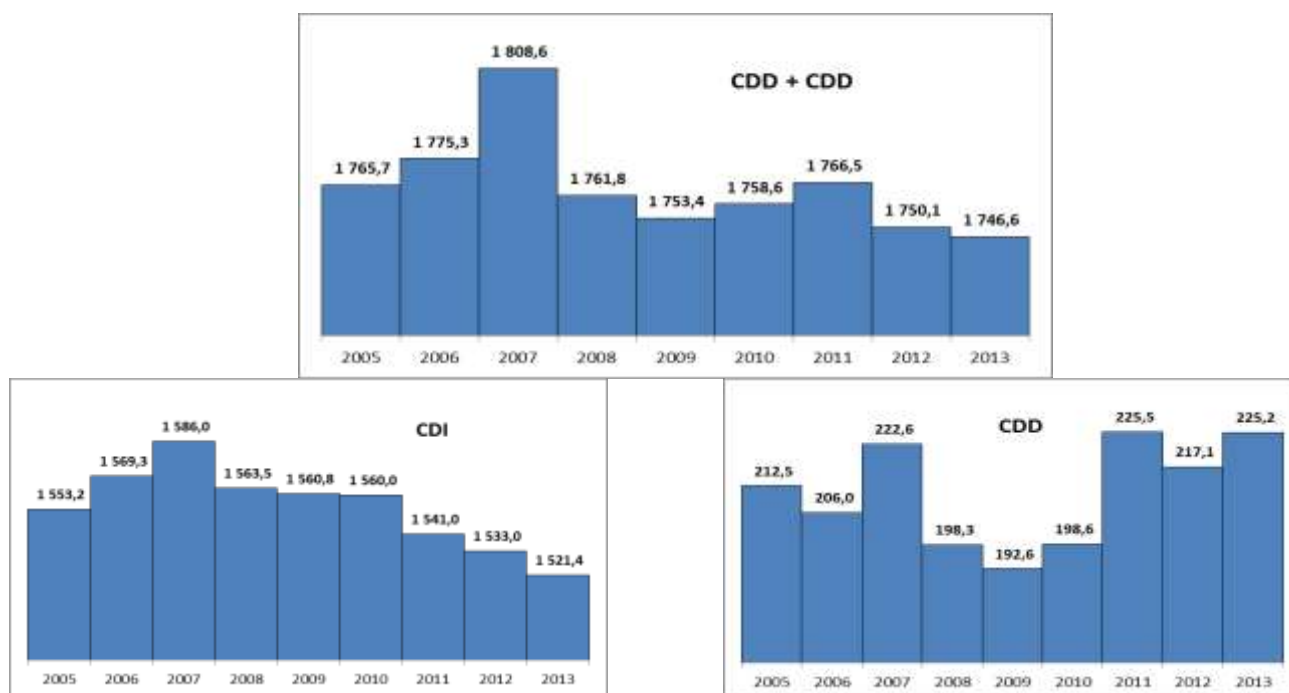
Les plafonds d'emplois fixés par le Parlement dans le cadre de la LFI, d'une part, par le conseil d'administration dans le cadre de l'EPRD, d'autre part, sont respectés depuis 2008. Le pilotage du plafond d'emplois est en amélioration au cours des dernières années puisque l'effectif réalisé est très proche de celui fixé.

2. Une diminution réelle des effectifs depuis 2008

Le suivi par l'établissement et la tutelle du plafond d'emplois repose sur le tableau figurant en annexe 3.1 dont les principales données sont retracées dans les trois graphiques suivants. Il en ressort deux évolutions contraires pendant la période sous revue :

- une progression de l'effectif (CDI + CDD) jusqu'en 2007, de 1765,7 en 2005 à 1808,6 ETPT en 2007. Elle a concerné pour l'essentiel les CDI, ce qui tient pour partie à la transformation de CDD en CDI au service accueil contrôle à la suite des jugements des juridictions judiciaires précédemment évoqués ;
- une décreue régulière des effectifs depuis lors, de 1808,6 en 2007 à 1746,6 ETPT en 2013 (- 62,0 ETPT ; - 3,4 %). Cette baisse a concerné les emplois en CDI (de 1586,0 en 2007 à 1521,4 ETPT en 2013), soit - 64,6 ETPT (- 4,1 %). Le nombre de CDD, 222,6 en 2007, a atteint un niveau inférieur à 200 de 2008 à 2010, avant de revenir à un niveau proche de celui de 2007 (225,2 en 2013).

Tableau n° 25 : Évolution des effectifs en CDI et de CDD pendant la période 2005-2013 (en ETPT)



Source : Cour des comptes (à partir de l'état de détermination et de suivi du plafond d'emplois)

D'autres agrégats figurent dans les bilans sociaux annuels et couvrent, selon les cas, toute la période sous revue ou l'essentiel de cette période. **Si ces agrégats correspondent à la typologie des données devant figurer dans des bilans sociaux, une note méthodologique gagnerait à être jointe aux bilans sociaux afin de préciser les données prises en compte dans chaque indicateur.**

Les trois tableaux donnés en annexe 3.3 sont basés respectivement sur l'effectif moyen mensuel en ETP (indicateur 111), l'effectif total au 31 décembre de l'année (indicateur également numéroté 111) et la moyenne annuelle des effectifs en fin de mois (indicateur 114 et 114 bis). Ces trois agrégats montrent tous une baisse de l'effectif depuis 2008 mais dans des proportions variables.

La politique d'encadrement à la baisse des effectifs a porté quelques fruits puisque les effectifs de CDI ont diminué de 1 586,0 en 2007 à 1 521,4 en 2013. L'effectif de CDD, qui varie sensiblement selon les années, n'a pas connu un mouvement comparable et se situe en 2013 à un niveau proche de celui de 2007. Cette diminution des effectifs équivaut approximativement à la hausse constatée pendant la première moitié des années 2000 qui ne pouvait s'expliquer par la seule mise en œuvre des accords sur la réduction du temps de travail.

II. LE STATUT, LES CONDITIONS D'EMPLOI ET LES RÉMUNÉRATIONS

A. LA DURÉE ANNUELLE DU TRAVAIL ET L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Trois principales modalités de travail coexistent à l'OnP : les salariés à horaires fixes (cadres ou non cadres), dont le nombre théorique de jours travaillés est de 219 ; les salariés à horaires variables qui sont principalement les modulateurs administratifs (essentiellement personnel chargé de l'accueil et du contrôle) et techniques (personnel technique de scène, habilleuses, etc.) ainsi que quelques catégories de cadres, notamment ceux chargés du suivi des spectacles et les artistes (orchestre, chœur, ballet) dont le régime de travail s'effectue sur la base de « services dus ». Le tableau récapitulatif donné en annexe 3.4 montre que la situation est en réalité plus complexe et qu'il existe un nombre élevé de régimes de travail.

Les congés annuels sont fixés depuis les accords de 2001 sur la réduction du temps de travail et sont de 35 jours ouvrés pour l'ensemble des agents, sauf pour les artistes qui sont restés, pour une raison qui n'a pu être déterminée, au schéma antérieur avec 39 jours ouvrables.

1. Le régime de travail des artistes

Les artistes de l'OnP (musiciens, chœurs et danseurs) se voient appliquer le système des services dus qui est communément appliqué dans les orchestres en France comme à l'étranger. Le dispositif en vigueur pour les musiciens, régi par la convention collective de 1993 et ses différents avenants, est résumé dans l'encadré figurant en annexe 3.5 ; celui applicable aux chanteurs du chœur et aux danseurs est assez proche dans son principe quoique différent quant au nombre de services dus et à certaines autres modalités.

a. Les musiciens de l'orchestre : un nombre de services effectués inférieur à celui prévu dans la convention collective

Au début de chaque saison, chaque artiste se voit notifier son programme, c'est-à-dire les spectacles auxquels il devra participer ainsi que le nombre et la répartition des services dus, entre les séances de répétition (de divers type), les pré-générales et générales et les représentations proprement dites. Pour les musiciens de l'orchestre, la convention collective de 1993, modifiée par un avenant de 2001, prévoit 24 services mensuels, rémunérés sur la base de 29 services. En tout, compte tenu des périodes de congé et de fermeture de l'Opéra, les musiciens de l'orchestre doivent donc effectuer 256 services annuels, divisés en deux semestres (148 services au premier semestre, 108 au second).

Or les services réellement effectués pour les musiciens du quatuor (cordes) des deux formations (appelées les « bleus » et les « verts ») au cours des saisons 2011-2012 et 2012-2013 sont très inférieurs, comme le montre le premier tableau de l'annexe 3.6 et l'encadré suivant⁵³.

Les services réalisés par les musiciens de l'orchestre

Selon les pupitres, le nombre de services effectué se situe en moyenne entre 215 et 225 pour les violons et les violoncelles, entre 205 et 215 pour les contrebasses, avec une baisse en 2012-2013 qui est probablement dû à la diminution du nombre de représentations dans l'année liée à la présentation du Ring de Wagner. Les deux premiers violons de l'orchestre effectuent autour de 175 services par an, d'autres instrumentistes (deuxièmes et troisièmes violons, premiers et deuxièmes chefs d'attaque, etc) ont des services compris entre 185 et 205 et les autres instrumentistes entre 220 et 235. Dans les autres pupitres des instruments à vent ou des cuivres, les chefs de pupitre effectuent de l'ordre de 175-180 services et les autres instrumentistes entre 190 et 200 services. Il n'a pas été possible de déterminer si cette situation résultait d'un usage de sous-programmation de l'activité des musiciens ou d'un nombre de spectacles annuel insuffisant pour permettre d'atteindre le nombre de services dus par les musiciens, auquel cas l'effectif de l'orchestre, notamment des pupitres les plus fournis, pourrait apparaître surdimensionné. On notera aussi le recours à des vacataires, variable selon les années, qui peut surprendre dès lors que les titulaires n'atteignent pas le nombre de services prévu dans la convention collective.

Interrogée sur ces écarts, la direction de l'OnP invoque, sans convaincre, « un usage en vigueur dans l'ensemble des formations musicales en France et même à l'étranger, du fait du travail personnel accompli par les musiciens de l'orchestre en préparation des séances de répétition ». On relèvera toutefois que le nombre de services dus n'est pas très élevé (24 services mensuels rémunérés sur la base de 29) et que cet écart de cinq services a notamment pour objet de tenir compte de « l'étude des partitions ». Il fait état aussi des difficultés à faire coïncider le nombre de services réalisés le nombre de services dus par les artistes avec la programmation artistique annuelle et ses contraintes diverses.

⁵³ Sont données les moyennes par pupitre, qui regroupent des instrumentistes des quatre catégories mentionnées précédemment.

Concernant les quarts d'heures supplémentaires, accordés en cas de dépassement de la durée maximale d'un service (quatre heures), la certification du service fait repose sur les « rapport de spectacles » établis par la direction de la scène dans lesquels figure la durée précise des représentations. Les activités extérieures des artistes font l'objet de demandes d'autorisation adressées à la direction de la musique, les demandeurs sollicitant à cette occasion un congé.

Si l'on peut admettre qu'il soit difficile de faire strictement coïncider le temps de travail de chaque musicien avec le planning des répétitions et des spectacles publics prévu chaque saison, l'écart entre le nombre de services dus en application de la convention collective et ceux réellement effectués apparaît en l'état trop élevé.

b. Les danseurs du ballet

Les danseurs bénéficient 39 jours ouvrés de congés ainsi que 11 jours fériés par an. La saison correspond à environ 350 services à prester sur la base conventionnelle de 35 services prestés par mois. Les danseurs bénéficient, outre ces 35 services dus, de sept services rémunérés mais non effectués qui correspondent forfaitairement à un certain nombre de sujétions (classes à prendre chaque matin, essayages, maquillages, etc.). Les statistiques portant sur la saison 2013-2014 témoignent de l'importance de ces facteurs.

Les services réalisés varient considérablement d'un danseur à l'autre, quel que soit son grade. On relève en particulier pour les 20 danseurs ou danseuses-étoiles un nombre très élevé de jours d'absence pour arrêt maladie, accident ou mi-temps thérapeutique (466 jours), le phénomène touchant également le reste du corps de ballet. La direction de l'Opéra indique à cet égard avoir engagé une action globale pour mieux prendre en compte ces problématiques et réduire les accidents du travail.

S'agissant des danseurs du ballet, la comparaison entre les services dus et les services réalisés est assez difficile à réaliser et assez peu pertinente du fait des nombreux aléas qui peuvent perturber leur saison artistique.

2. Les agents techniques modulant : un écart variable selon les services entre les jours dus et les jours réalisés

La convention collective de 1993 et l'accord de 2001 sur la réduction du temps de travail prévoient des dispositions particulières pour certains agents, les agents techniques modulant, dont la durée de travail varie selon les semaines. Le second tableau de l'annexe 3.6 résume quelques données des bilans annuels de la modulation dans les 18 services concernés pour les saisons 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014.

L'écart entre le nombre moyen de jours dus (variable en raison des particularités de l'effectif de chaque service) et le nombre de jours effectifs est de 3 jours en 2011-2012, de huit jours en 2012-2013 et de six jours de 2013-2014. Quelques marges semblent donc exister dans la planification du travail des agents. L'écart est fort et récurrent dans certains services tels que le génie scénique, le service de maquillage- perruques de Bastille, le service de machinerie-montage de Bastille, et plus ponctuellement, en 2013-2014 notamment, le service vidéo-son de Garnier et le

service logistique. Le nombre de jours de repos dits « jours blancs », en principe de 22 jours, qui explique l'écart entre le nombre de jours dus par les modulants (195 jours) et les autres salariés de l'OnP (217 jours) est par ailleurs un peu plus important et atteint 25 jours au cours des trois saisons examinées.

Interrogée sur ces écarts, la direction de l'OnP invoque certaines contraintes parmi lesquelles la nécessité de ne pas dépasser une moyenne de 35 heures par semaine et un seuil annuel conventionnel de 1 520 heures. Il en résulterait des difficultés de planification de l'activité.

Si l'examen des bilans établis au début des années 2000 montre une réduction de l'écart entre les jours dus et les jours réellement effectués, il convient de poursuivre cet effort, en particulier dans les services où cet écart demeure important.

Recommandation n° 6 :

- **généraliser à l'ensemble des catégories d'agents soumises à une durée annuelle de travail différente du droit commun un bilan annuel individuel rapprochant les jours ou services dus et réalisés ;**
- **planifier l'activité des artistes au plus près du nombre de services prévus par la convention collective et les accords postérieurs ;**
- **réduire l'écart important constaté dans plusieurs services fonctionnant sur la base d'une modulation des temps de travail entre les jours dus et réalisés par les agents.**

3. Le régime de travail des cadres à 175 jours : un régime favorable peu justifié pour certaines fonctions

À l'image de ce qui existe pour certaines catégories de techniciens dont les horaires sont variables, certains cadres se voient appliquer un nombre de jours dus très inférieur à celui des autres cadres : 175 jours par an⁵⁴. Il s'agit de cadres techniques de plateau, qui se trouvent à la fois à la direction technique et à la direction des costumes.

Interrogée sur la pertinence de ce régime, la direction de l'établissement indique que l'abandon de ce régime supposerait de renforcer les effectifs d'encadrement des spectacles pour couvrir tout le spectre des activités du spectacle et/ou de renforcer les procédures de transmission des informations entre les différents intervenants puisqu'il n'y aurait plus d'interlocuteur unique. Les conséquences seraient moindres pour l'encadrement chargé de la maintenance des dispositifs scéniques.

Si ce régime se justifie encore pour certaines fonctions, il ne l'est plus réellement pour d'autres, dans des métiers où la présence systématique lors des spectacles n'est plus nécessaire du fait de l'évolution des technologies. En réponse aux observations provisoires de la Cour, l'OnP indique avoir engagé une revue de l'organisation et de la durée du travail des services concernés.

⁵⁴ Ce régime particulier, qui n'est pas mentionné dans la convention collective de 1993, semble être apparu à l'occasion des accords de réduction et d'aménagement du temps de travail de juin 2001, et tiendrait aux horaires très variables imposés à ses cadres qui supervisent, dans le secteur de compétence, le bon déroulement d'une production de sa conception à sa dernière représentation.

Il convient à l'avenir de limiter ce régime dérogatoire aux cadres à qui il est demandé une disponibilité particulière et imposé des sujétions notablement supérieures à celles d'un cadre normal. La revue engagée récemment par l'établissement va dans la bonne direction et doit être menée à terme.

Recommandation n° 7 : mettre fin au régime particulier des cadres soumis à 175 jours de travail par an dans les services où l'amplitude horaire et les contraintes opérationnelles ne le justifient plus.

4. La complexité des règles régissant le temps de travail, l'amplitude du travail et les temps de repos et de congés

La convention collective et les textes postérieurs (convention collective, accord sur la réduction du temps de travail, accords spécifiques, protocoles de fin de grève) ont mis en place un ensemble très complexe de règles régissant le temps de travail, l'amplitude du travail et les temps de repos et de congés. Certaines sont proches de celles couramment pratiquées dans le monde du travail, d'autres sont propres à l'OnP et se sont sédimentées avec le temps. Par ailleurs, l'organisation du travail est cadrée à la fois par des cahiers des charges qui définissent, pour une production-type, le nombre d'agents de chaque spécialité nécessaire, sous réserve bien sûr d'ajustements au cas par cas, et par des plannings pour chaque service ou atelier.

Cet ensemble de contraintes qui s'imposent lors de la planification d'une saison lyrique et chorégraphique réduit les marges de manœuvre de l'établissement dans l'établissement de sa saison artistique. Dans l'étude réalisée en 2015 par Ernst & Young (cf. Partie II) à la demande de la nouvelle direction afin d'améliorer la planification des saisons, il est très significatif que l'analyse des contraintes liées au statut des agents représente 32 pages sur les 83 du rapport.

L'exemple de l'allongement du temps de récupération pour un travail le dimanche : une contrainte nouvelle pour les services techniques

L'accord de réduction et d'aménagement du temps de travail de juin 2001 dresse une liste des sujétions s'appliquant au personnel technique employé selon un horaire modulé - travail au-delà de 0 heure et jusqu'à 0 h45, travail de nuit, travail du dimanche et des jours fériés, prise de service à 7 heures, dérogation au repos quotidien entre deux journées de travail, repos hebdomadaire, travail organisé sur six jours consécutifs – et le régime d'indemnisation ou de compensation y afférant. Concernant le travail le dimanche, la récupération forfaitaire était de 4 heures jusqu'à 2010 avant de passer à 7 heures à la suite du protocole de sortie de grève du 12 mai 2010. Cette situation a un impact significatif sur l'activité puisque le nombre moyen de dimanches travaillés à la direction technique est de 12 jours avec des moyennes allant jusqu'à 17 pour certains services. En moyenne, les deux tiers des récupérations pour travail le dimanche sont prises, ce qui oblige la direction à recourir à des CDD ; pour un tiers, elles ne le sont pas mais elles abondent alors le compte épargne temps (CET) des agents.

Les textes conventionnels successifs régissant les conditions de travail ont progressivement instauré des régimes particuliers de travail pour de nombreuses catégories d'agents qui sont devenus des avantages acquis et qui ont réduit le temps de travail effectif.

Dans un contexte financier contraint, qui impose une diminution des coûts et une augmentation de l'activité de spectacle, l'OnP pourrait être amené à arbitrer entre la poursuite de la diminution des effectifs qui, après une politique de simple gels de postes vacants, risque d'impliquer la remise en cause de certaines activités, et un réexamen des conditions de travail des agents, en vue d'améliorer la productivité. Ce dernier passe d'abord par la fin de certaines pratiques contestables (temps de travail des artistes inférieur aux services dus, régimes de travail particuliers qui ne se justifient plus pour certains agents). Il pourrait ensuite passer par une négociation visant à assouplir les règles de travail des agents à horaires non fixes afin de réduire les points de blocage qui nuisent au développement de l'activité artistique de l'établissement. Dans cette hypothèse, la contrepartie (financière) probablement inévitable accordée aux agents devrait être significativement inférieure aux gains de productivité obtenus pour être économiquement viable (cf. *supra*, recommandation n° 3).

5. Une mobilité réduite entre les différents sites de l'établissement

Si la diversité et la technicité de beaucoup de métiers limite les possibilités de mobilité interne au sein de l'établissement, on relève aussi une faible mobilité entre les différents sites de l'OnP, notamment entre Garnier et Bastille, qui apparaissent assez cloisonnés.

La faible mobilité entre sites peut se comprendre pour certains métiers du fait des différences majeures de conception des plateaux techniques des deux théâtres, des compétences très différentes qu'ils requièrent et des risques sur le plan de la sécurité qui résulteraient d'une méconnaissance des méthodes de travail en vigueur sur chaque site. La direction des costumes connaît également un certain cloisonnement avec des ateliers de confection à la fois à Bastille et à Garnier, mais avec toutefois une répartition sectorielle, les ateliers de Bastille étant plus particulièrement chargés des costumes des spectacles lyriques, les ateliers de Garnier des costumes des ballets, ce qui a le mérite d'une certaine cohérence. Pour d'autres services, l'affectation à tel ou tel site ne se justifie pas particulièrement.

Selon la direction technique, cette situation tient au fait que de nombreux contrats de travail anciens mentionnent une affectation sur un site précis. Mais la DRH évite désormais de mentionner dans les nouveaux contrats de travail une quelconque affectation à un site. Dans le même sens, lors de la réorganisation de son service logistique, chargé notamment du transport des décors et costumes, la direction technique a fait le choix d'un service multi-sites qui entend rompre avec ce cloisonnement dans une fonction où elle ne se justifie pas.

Les quelques mesures récentes visant à limiter le cloisonnement entre les deux sites principaux (Garnier et Bastille) et à accroître la polyvalence des agents vont dans la bonne direction. Il convient d'accentuer cette évolution.

B. LES RÉMUNÉRATIONS

1. La rémunération des cadres dirigeants de l'établissement

a. Les plus fortes rémunérations

Les 10 premières rémunérations comprennent celles de plusieurs directeurs (adjoint, ressources humaines, bâtiment, technique, dramaturgie) et de quelques artistes (chef de chœur et deux danseurs étoile). Elles sont d'un montant moyen assez élevé par rapport à ce que l'on rencontre chez les opérateurs culturels (160 000 € en moyenne, environ 142 000 € si l'on écarte la rémunération du directeur et le cas particulier de celle du directeur musical (cf. *infra*). Leur niveau et leur évolution n'appelle cependant pas d'observation particulière. On n'observe pas parmi les 25 principales rémunérations annuelles de progressions individuelles particulièrement notables. Si les titulaires successifs de postes de direction bénéficient de niveaux de rémunération parfois très différents, ceci peut s'expliquer par l'origine du recrutement, l'ancienneté ou l'évolution du poste et n'appelle donc pas d'observation particulière.

Il convient toutefois de relever la forte progression d'un certain nombre de rémunérations en 2009 qui coïncide avec la prise de fonctions de M. Nicolas Joel. Celui-ci l'explique par le souhait de motiver les directeurs qui sont conservés par rapport à ceux qui arrivent en ayant négocié leur salaire ; cette augmentation a représenté 4 %, 7 % voire 10 % du salaire de plusieurs directeurs.

Les principaux cadres et artistes de l'Opéra bénéficient de rémunérations en moyenne plus élevées que dans la plupart des autres opérateurs culturels mais qui n'appellent pas d'observation majeure. Si le visa du contrôleur financier (jusqu'alors pour les contrats de travail prévoyant une rémunération annuelle brute supérieure à 70 000 €) constitue une garantie, la direction de l'établissement pourrait utilement mettre également en place une instance interne de type « comité des rémunérations » issue par exemple du comité financier qui serait saisie des conditions de rémunération (et avantages en nature éventuels) des cadres dirigeants. La direction de l'établissement et le ministère y semblent favorables.

b. La rémunération des directeurs, des directeurs délégués et du directeur musical

La rémunération des trois directeurs pendant la période sous revue a été fixée par des lettres des ministres chargés de la culture et du budget. Son montant est certes très supérieur à celui observé à la présidence exécutive ou la direction des grands établissements culturels, mais il convient d'observer que les directeurs successifs de l'Opéra de Paris n'ont pas le statut de fonctionnaire, comme la plupart de dirigeants de ces derniers, que trois d'entre eux (MM. Gall, Mortier et Lissner) venaient d'institutions étrangères et que l'État doit tenir compte dans le choix des directeurs des niveaux de rémunération en vigueur au plan international, l'Opéra de Paris étant en concurrence avec Milan, Londres, Vienne, Munich, Berlin ou New-York. Les modalités de détermination de cette rémunération ont quelque peu évolué à partir du mandat de M. Joel avec l'introduction d'une part variable, conformément à ce qui est couramment appliqué dans les organismes opérateurs de l'État.

La rémunération du directeur délégué est pour sa part très inférieure à celle du directeur, mais ceci s'explique par le fait qu'il n'occupe pas sa fonction à plein temps et exerce le plus souvent parallèlement des fonctions de direction dans d'autres institutions (direction artistique du Théâtre du Capitole à Toulouse pour Nicolas Joel, surintendant et directeur artistique du Teatro alla Scala de Milan pour Stéphane Lissner).

Les contrats de travail du directeur musical sont atypiques, tant par leur durée que par les modalités de sa rémunération. Il bénéficie à la fois d'un salaire fixe correspondant à ses fonctions de directeur musical et de cachets, dont le montant est fixé dans son contrat de travail, pour chaque opéra ou concert donné.

La rémunération des directeurs successifs, assez homogène, est très supérieure à celle des directeurs de la plupart des établissements opérateurs de l'État, ceci tenant au caractère international de leur recrutement puisque trois des quatre derniers directeurs avaient quitté la direction d'opéras ou de festivals étrangers pour prendre la direction de l'OnP. Les modalités de détermination de la part variable de leur rémunération, en application depuis le mandat de M. Joel, sont conformes aux pratiques habituelles pour les dirigeants d'établissements publics et n'appellent pas d'observations.

c. La rémunération des activités artistiques de certains cadres dirigeants de l'OnP

Plusieurs cadres dirigeants, hormis le cas très particulier du directeur musical, ont assuré dans le passé ou sont appelés à assurer des activités artistiques au profit de l'OnP, étant observé que, à la différence de certains théâtres nationaux, cette situation n'est pas prévue dans leur mission et reste marginale.

S'agissant des deux mises en scène réalisées par M. Joel pendant la période où il exerçait les fonctions de directeur délégué ou de directeur, l'Opéra n'a pu fournir que des informations incomplètes. Pour la mise en scène de l'opéra *Mireille* de Gounod, qui a ouvert sa première saison en tant que directeur, il y aurait simplement eu un contrat de cession de droits audiovisuels. L'établissement n'a pas trouvé de trace de paiement en salaire, ou dans les autres les coûts directs de production. Aucune information n'a pu être donnée concernant sa mise en scène de l'opéra *Akhmatova*.

S'agissant des activités chorégraphiques de M. Millepied, directeur de la danse, la direction de l'établissement précise que son contrat de travail comme directeur de la danse ne prévoit pas de rémunération à ce titre. Les commandes chorégraphiques le concernant sont donc traitées comme les autres, dans le budget de production de l'établissement, avec un cachet correspondant à la création de la chorégraphie. Le niveau des cachets prévus pour M. Millepied est équivalent à celui prévu pour les autres chorégraphes auxquels l'Opéra fait appel. En revanche, si les autres chorégraphes bénéficient d'un salaire pour la période de travail correspondant aux répétitions, il a été décidé, pour M. Millepied, que son temps de travail serait inclus dans l'exercice de ses fonctions régulières de directeur de la danse. Aucune rémunération complémentaire ne lui est donc versée à ce titre.

Il est pris acte des précisions données par la direction de l'Opéra quant aux dispositions prises à l'égard de M. Millepied. D'une manière générale, il est souhaitable que l'établissement dispose d'une doctrine clairement établie, afin d'éviter toute contestation.

2. La rémunération des autres agents de l'OnP

a. La rémunération de base : une réforme engagée en 2008 pour le personnel non cadre, administratif et technique

La rémunération des agents de l'Opéra a longtemps reposé, comme dans la fonction publique, sur des grilles comportant différents échelons, la durée dans l'échelon, un indice qui, multiplié par le « point d'indice opéra », donne la rémunération brute. Ce système est encore en vigueur pour les artistes et pour les cadres.

En revanche, la rémunération des agents non cadres, administratifs et techniques a été profondément réformée à la suite de l'accord du 28 juin 2008 précité relatif à la classification des personnels non artistiques non cadres⁵⁵. Si l'objectif est de mieux définir les compétences requises dans chaque emploi, cette réforme a aussi eu pour but de fonder la rémunération sur la base de critères de compétences objectifs, en plus de la prise en compte l'ancienneté. Elle a aussi permis de supprimer la prime de technicité spécifique instaurée l'année précédente puisque le principe même de la réforme est de prendre en compte les divers savoir-faire, du plus commun au plus rare.

Cette réforme a eu néanmoins un coût élevé puisque le principe d'une telle réforme est qu'aucun salarié ne soit perdant par rapport à la situation antérieure. Elle a été estimée au total à 1,1 % de progression de la masse salariale (base CIASSP qui se situait à cette époque autour de 68 M€), soit 0,55 % en 2008, 0,29 % en 2009 et 0,26 % en 2010. **En dépit de son coût, la mise en place d'un référentiel des emplois non-cadres a constitué un progrès.**

Le « point d'indice opéra » varie en fonction des décisions issues de la négociation salariale annuelle obligatoire avec les représentants du personnel. D'une valeur de 4,3254 € au 1^{er} janvier 2005, il a atteint 4,5472 € le 1^{er} octobre 2010 et a été maintenu à ce niveau jusqu'au 1^{er} janvier 2014, date à laquelle il a augmenté de 0,25 % portant sa valeur à 4,5586 €. Au total, pendant la période sous revue, il a donc progressé très modérément (5,4 %) quoique très légèrement plus que le point d'indice de la fonction publique⁵⁶ (4,7 %). Il ne constitue toutefois qu'un élément parmi bien d'autres de l'augmentation annuelle de la masse salariale, même si son évolution constitue un enjeu réel des discussions salariales annuelles avec les organisations syndicales.

⁵⁵ Cet accord identifie 34 emplois qui ont fait l'objet, par la suite, de fiches d'emploi définissant la finalité de l'emploi ainsi que les différentes « contributions », c'est-à-dire les savoir-faire nécessaires, en distinguant selon le niveau de technicité, les contributions basiques, complémentaires, spécifiques et managériales et en affectant un coefficient à chacune de ces contributions. L'indice de rémunération de chaque agent est désormais calculé sur la base d'un indice de qualification, qui tient compte des différentes contributions (savoir-faire) de l'agent dans son emploi et d'un taux d'ancienneté, qui apporte une majoration de 0 % à 55,8 %. C'est cet indice de rémunération, calculé à partir de ces deux composantes et propre à chaque agent, qui se voit appliquer le « point d'indice opéra » pour donner la rémunération.

⁵⁶ En prenant comme référence initiale pour faciliter la comparaison avec le point d'indice Opéra sa valeur au 01/02/2005.

Il n'existe pas de prime d'ancienneté mais dispositions spécifiques à chaque catégorie d'agents⁵⁷. Cette progression à l'ancienneté représente une composante majeure de l'évolution annuelle de la masse salariale.

b. Un régime indemnitaire d'une trop grande complexité

L'absence de mesures de simplification :

En 2012, les primes et indemnités versées aux CDI se sont élevées à 10,78 M€, montant en augmentation par rapport 2010 (9,85 M€) et 2011 (10,46 M€). Elles sont très nombreuses puisqu'on relève dans les documents de l'établissement environ une cinquantaine de primes et indemnités, elles-mêmes regroupées en sept catégories (cf. tableaux figurant en annexe 3.7). **Il est regrettable que l'établissement n'ait pas été en mesure de fournir à la Cour un tableau présentant l'évolution du montant et du nombre de bénéficiaires de chaque prime ou indemnité pour l'ensemble des exercices sous revue, voire à défaut, pour les exercices les plus récents jusqu'en 2013 ou 2014.**

Certaines primes et indemnités sont d'un montant très faible et concernent peu de personnes. Le dispositif gagnerait à être simplifié.

Des fondements juridiques incertains :

Les primes et indemnités versées aux agents de l'OnP relèvent de divers types de textes : la convention collective et ses avenants, l'accord de 2001 sur la réduction du temps de travail, les négociations salariales annuelles (NAO), des décisions particulières des directeurs ou des mentions dans les contrats de travail des agents (par exemple pour la prime de feux des danseurs étoile).

Si ces données ont été progressivement introduites dans le système d'informations des ressources humaines, il n'existe aucun document à jour, récapitulant pour chaque prime ou indemnité le texte de référence, les conditions d'attribution et les barèmes en vigueur. Interrogé dans le cadre du contrôle de la Cour, le directeur des ressources humaines arrivé en octobre 2014 reconnaissait sur ce point qu'il n'avait pu se faire présenter un tel recueil et qu'il s'agissait d'une réelle lacune. En l'absence de document exhaustif, il a été demandé à la DRH de fournir les textes et barèmes applicables à un échantillon de primes et indemnités, et il lui a été très difficile de fournir une réponse satisfaisante.

⁵⁷ Pour les cadres : une augmentation de 3 % du salaire de base tous les 3 ans et une augmentation de 1% du salaire de base tous les ans, les 3 dernières années précédant l'ouverture des droits à pension (soit à compter des 52 ou 57 ans) ; pour les artistes, les grilles prévoient une progression automatique dans les échelons selon une périodicité variable ; pour les agents administratifs et techniques : une augmentation de 3 % du salaire de base tous les 3 ans et une augmentation de 1% du salaire de base tous les ans, 3 ans avant l'âge d'ouverture des droits à pension de retraite du salarié (soit à compter des 52 ou 57 ans).

Les lacunes observées dans la justification du fondement juridique des primes et indemnités

Si certaines primes ou indemnités concernant les musiciens (notamment relatives au transport d'instruments lourds, à la pratique d'instruments différents ou à l'acquisition de tenues de soirée pour les représentations) trouvent un fondement dans la convention collective de 1993 (article 20 de l'annexe relative aux artistes musiciens), la DRH n'a pu fournir de texte définissant les modalités d'application précises de ces primes et les barèmes applicables, si ce n'est une copie d'écran des montants figurant dans l'application informatique permettant le calcul de la rémunération. On notera en outre que la convention collective renvoie pour le montant de certaines primes à des accords entre la direction et les personnes concernées (musicien appelé à jouer un soliste un concerto, musiciens amenés à donner une prestation sur scène), dans d'autres cas aux « usages en vigueur dans la profession » (musiciens jouant des instruments spéciaux) ou « aux indemnités en vigueur dans la profession » (transport individuel d'instruments volumineux tels que le violoncelle ou le tuba).

S'agissant de la « prime audiovisuelle » versée en décembre 2013 à 1 024 agents (hors artistes) pour un montant de 234 686 €, la DRH a pu retrouver un accord du 16 octobre 1980 dit « accord expérimental avec les représentants du personnel relatif à la commercialisation des retransmissions de service public et à la réalisation de reportages radio-télévisés » qui pourrait constituer le fondement historique de cette prime mais dont la validité est douteuse puisque le préambule dispose que « le présent accord est valable à partir du 1^{er} juillet 1980 et pour une durée de 2 ans à partir de la 1^{ère} opération de commercialisation réalisée. Chacune des parties devra faire connaître au moins un an avant l'échéance de l'accord, sa décision sur le renouvellement de celui-ci ». La DRH n'a pu fournir de textes postérieurs si ce n'est une mention à l'article 2 du protocole d'accord faisant suite à la négociation annuelle obligatoire de 2003 prévoyant « qu'à compter du mois de décembre 2003, le montant de la prime audiovisuelle est revalorisée à hauteur de 213,50 euros et indexé à compter de cette date sur la valeur du point opéra ». Aucun texte mentionnant les conditions d'application, notamment les catégories de bénéficiaires, n'a pu être fourni.

Cette situation n'est ni normale, ni satisfaisante. Elle rend impossible la mise en œuvre effective d'un contrôle interne de la paie, par la DRH comme par l'agence comptable, de même qu'un contrôle externe de la régularité des primes et indemnités payées.

Recommandation n° 8 : Répertorier dans un document unique l'ensemble des textes régissant le régime indemnitaire des agents de l'OnP afin de solidifier les bases juridiques des primes et indemnités et de rendre possible la mise en place d'un contrôle interne de la paie.

Une justification du service fait satisfaisante :

S'agissant des primes et indemnités, la certification du service fait est réalisée par chaque service concerné à partir de plusieurs logiciels de suivi de l'activité connectés au système d'informations des ressources humaines. Ce système connu de tous les services n'appelle pas d'observation particulière.

L'examen de certaines primes :

L'ensemble du personnel permanent (et sous certaines conditions les agents en CDD) de l'établissement bénéficie de plusieurs primes annuelles, certaines récurrentes, d'autres exceptionnelles, qui représentent un coût élevé pour l'établissement.

Les agents de l'OnP bénéficient notamment :

- d'une « prime de fin d'année » prévue à l'article 26 des dispositions générales de la convention collective qui équivaut approximativement à un mois de rémunération et constitue donc l'équivalent d'un « 13^{ème} mois » ; son coût est élevé : 4,89 M€ en 2012 ;
- d'une prime d'intéressement versée annuellement pour un montant assez constant, proche de 425 000 € : 427 980 € en 2010, 424 696 € en 2011 et 421 983 € en 2012. Son régime est désormais défini par un accord avec les organisations syndicales en date du 13 juin 2012. La prime est calculée sur la base d'un ensemble de conditions et critères. L'assiette de calcul globale est constituée de 2 % de la masse salariale globale brute. Le montant global de la prime fait l'objet d'un plafonnement ;
- de primes exceptionnelles d'intéressement certaines années.

On relève aussi le maintien de nombreuses primes occasionnelles liées à la participation aux spectacles qui contribuent à alourdir la gestion administrative.

Quelques exemples de primes occasionnelles

Les primes de feux (de changement à vue, de participation et des étoiles), 119 624 € au total en 2012, correspondent à des usages dans le secteur du spectacle vivant et sont liées à l'apparition des intéressés sur scène lors d'un spectacle public ; l'indemnité dite de changement à vue est octroyée aux techniciens appelés à intervenir sur le plateau à la vue du public avec une modulation selon qu'ils apparaissent ou non en costume. Si les primes de feux des techniciens sont prévues par la convention collective, celle des danseurs étoiles figureraient, selon les indications données par la DRH, dans les contrats de travail individuels des artistes concernés.

D'autres primes sont plus anecdotiques même si leur montant est de niveau variable : les danseurs ont reçu une prime de chant (au total 7 407 € en 2012) pour avoir chanté lors du ballet « *Une fille mal gardée* » ; les danseurs ont bénéficié en 2011 d'une prime de risque inhabituel dans le cadre du ballet *Roméo et Juliette*. Les chanteurs du chœur négocient aussi ponctuellement avec la direction des primes pour tenir compte de sujétions particulières lors de représentations lyriques.

L'existence de ces diverses primes, certes usuelles dans la profession pour certaines d'entre-elles, donne lieu à des négociations coûteuses en temps entre la direction et les intéressés pour déterminer si tel agent se trouve dans une situation lui permettant de bénéficier de la prime, ou dans l'hypothèse où celle-ci n'est pas instituée, pour en discuter les montants et les modalités au cas par cas. S'agissant des personnels techniques non cadres, on peut regretter que de telles primes n'aient pas été prises en compte au titre des « contributions »⁵⁸ prévues par l'accord du 28 juin 2008 relatif à la classification des personnels non artistiques non cadres et intégrées forfaitairement dans les modalités de calcul des rémunérations, étant observé que l'intervention des techniciens concernés (accessoiristes ou machinistes) sur scène pourrait faire partie des conditions habituelles d'emploi dans des métiers liés au spectacle vivant. **S'agissant des artistes, une démarche de simplification pourrait être envisagée dans le cadre d'une éventuelle négociation sur les classifications les concernant.**

Enfin, certaines primes qui avaient initialement un rôle incitatif sont progressivement devenues forfaitaires.

La transformation progressive de l'objet de la prime d'atelier

La prime d'atelier, anciennement appelée prime d'intéressement, est mentionnée à l'article 18 de l'annexe à la convention collective de 1993 relative aux personnels techniques : « les techniciens des ateliers de production de décors et de costumes et les techniciens du bureau d'études bénéficieront d'un intéressement à la qualité et à la production en fonction d'objectifs fixés par secteur et révisables par saison ». Cette prime, dont l'historique n'a pu être déterminé avant la convention collective de 1993, répondait initialement à une volonté d'intéresser les salariés des ateliers à la qualité de fabrication et était révisable chaque année en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés par secteur d'activité. Son principe a été dévoyé puisqu'elle a été transformée en prime forfaitaire, ce qui explique son changement d'appellation. Elle apparaît aujourd'hui comme le pendant de la prime de modulation pour les techniciens qui ne travaillent pas sur le plateau mais dans les ateliers de la direction technique et de celle des costumes. En décembre 2012, elle bénéficiait à 196 agents pour un montant total annuel non chargé de 420 124 € et un montant mensuel de 179 € (valeur décembre 2012). Elle est également versée aux cadres présents dans ces ateliers alors qu'aucune disposition ne semblait le prévoir dans la convention collective de 1993.

Recommandation n° 9 : Engager une démarche de modernisation de la classification des personnels artistiques et rechercher, à cette occasion, une simplification de leur régime indemnitaire, sans surcoût pour l'établissement ; poursuivre le même objectif de simplification pour les autres catégories d'agents.

⁵⁸ Compétences reconnues aux agents dans l'exercice de leurs fonctions.

c. Une progression notable de la rémunération

L'indicateur 211 du bilan social de 2006 à 2013⁵⁹ qui est constitué du ratio masse salariale annuelle total sur l'effectif annuel moyen en ETP montre une évolution de la rémunération moyenne de +16,8 %, de 39 507 € en 2006 à 46 131 € en 2013.

Tableau n° 26 : Évolution de l'indicateur 211 du bilan social

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ND	39 507	40 205	41 746	42 227	43 059	43 251	45 031	46 131

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux annuels)

L'examen de la répartition des effectifs par tranche d'indice (hors cadres) en 2005 et en 2012 (cf. tableau suivant) témoigne aussi d'une amélioration du niveau global de rémunération des agents de l'OnP au cours des dernières années. On note en particulier, que la proportion des agents à l'indice de paie 351-460, qui représentaient presque un tiers en 2005 (32,3 %) n'était plus que de 14,2 % en 2013. L'effectif des tranches d'indice 571-680 et 681-790 a progressé ; celui de la tranche la plus haute, supérieure à 901 a presque doublé. Cette évolution résulte pour une bonne part de l'augmentation de l'ancienneté dans l'établissement.

Tableau n° 27 : Répartition des effectifs par tranche d'indice de rémunération⁶⁰

Indice de paie	2005	2013
-240	0,0%	0,0%
241-350	0,0%	0,0%
351-460	32,3%	14,2%
461-570	29,4%	29,8%
571-680	10,5%	16,5%
681-790	9,0%	13,2%
791-901	8,6%	7,1%
901	10,2%	19,2%

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux 2005 et 2013 – indicateur 213)

d. La part des primes et indemnités dans la rémunération globale

Dans le document d'information préparatoire à la négociation annuelle obligatoire 2015, l'établissement analyse le montant par agent de la rémunération de base, de la prime de fin d'année et de l'ensemble des autres primes et indemnités à partir du détail des rémunérations brutes fiscales moyennes⁶¹ perçues en 2014 par les agents en CDI. En moyenne, la rémunération de base en incluant la prime de fin d'année assimilée en l'occurrence à un 13^{ème} mois représente 90 % de la rémunération globale, les primes et indemnités 10 %. En réintégrant la prime de fin d'année dans le total des primes et indemnités, ces dernières représentent de l'ordre de 17 % de la rémunération totale.

⁵⁹ Les données pour 2005 ne sont pas homogènes avec les suivantes. Cet indicateur n'existe plus dans le bilan social 2014.

⁶⁰ En pourcentage par rapport à l'effectif total des CDI au 31 décembre et hors cadres et personnels non rémunérés au coefficient.

⁶¹ Bruts fiscaux déclarés à la DADS retraités des éventuelles retenues et maintiens de salaire liés à l'absentéisme et des éventuelles rémunérations perçues dans le cadre d'un départ.

Tableau n° 28 : Le montant du salaire de base et des autres éléments de rémunération en 2014

Salaire de base + PFA	Autres éléments de rémunération							Total général
	indemnités CET et CP	Primes et indemnités récurrentes	Heures supplémentaires et sujétions	Primes et indemnités liées aux spectacles	Rémunérations audiovisuelles	Primes et indemnités non récurrentes	Total	
44 571 €	494 €	1 571 €	1 047 €	717 €	715 €	348 €	4 892 €	49 463 €
90,1%	1,0%	3,2%	2,1%	1,4%	1,4%	0,7%	9,9%	100,0%

Source : OnP - document d'information préparatoire à la négociation annuelle obligatoire 2015

C. LE COÛT ÉLEVÉ DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA RÉFORME DES RETRAITES

La Caisse de retraite des personnels de l'OnP a fait l'objet d'un contrôle de la Cour, Sixième chambre, qui a donné lieu à une lettre de fin de contrôle datée du 7 février 2011. Elle n'a pas été examinée dans le cadre du présent contrôle.

La mise en œuvre de la réforme du régime de retraite, qui a conduit au recul de l'âge de la retraite des agents, a donné lieu à des négociations entre les organisations syndicales et la direction de l'établissement qui ont abouti à l'accord du 1^{er} juillet 2008. Celui-ci comporte plusieurs volets :

- la mise en place à partir du 1^{er} janvier 2009 d'un régime additionnel de retraite composé d'un régime obligatoire à cotisations définies (au sens de l'article 83 du code général des impôts) et d'un plan d'épargne retraite collectif (PERCO) ;
- la mise en place d'un compte épargne temps (CET), abondé à 50 % par l'établissement ;
- un certain nombre de mesures catégorielles applicables au personnel artistique (article 2) et au personnel non artistique (article 3).

Outre les mesures mentionnées dans cet accord, la direction de l'établissement a instauré par décision unilatérale un régime complémentaire et collectif de remboursement de frais médicaux au profit de ses salariés. À la suite d'un appel d'offre, un marché a été conclu pour quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2009 avec un organisme habilité. La mesure prévoyait aussi un régime à adhésion individuelle et facultative au profit des anciens salariés ayant bénéficié du régime collectif et obligatoire, à leurs ayants droit et aux ayants droit des salariés décédés ayant bénéficié de ce régime. Ce régime complémentaire de santé collectif et obligatoire a fait l'objet d'un accord postérieur avec les organisations syndicales le 30 mai 2011. Dans le cadre d'un accord du 7 juillet 2010, l'OnP a enfin instauré un régime complémentaire de prévoyance collectif et obligatoire couvrant les risques d'incapacité et les risques invalidité et décès.

Cet ensemble de mesures a eu un coût très élevé. Le tableau figurant en annexe 3.8 distingue deux types de coûts, celui des mesures proprement dites prises en compte dans le cadrage salarial annuel et celui de la participation patronale prévue pour certaines d'entre elles et évalue ces dernières sous forme de rémunération annuelle indirecte. En 2014, elles ont représenté un complément de rémunération de 1 765 € pour 369 bénéficiaires, plus 416 € au titre des versements facultatifs. Le coût global pour l'établissement s'est élevé à 3,18 M€ en 2014. Depuis 2009, le coût cumulé de ces mesures se monte à 13,31 M€.

Alors que l'État notifiait en 2008 un cadrage de ses effectifs et de certaines composantes de son budget, les mesures d'accompagnement, prises par l'établissement et les partenaires sociaux avec l'accord de l'État, ont engendré des dépenses nouvelles dont le cumul atteint 13,3 M€ sur la période 2009-2014.

D. LE CLIMAT SOCIAL

1. L'absentéisme

Le bilan social annuel fournit des statistiques sur l'absentéisme (toutes causes) qui montrent une certaine stabilité autour de 5 %. Le détail par catégorie en 2013 et 2014 fait toutefois apparaître un taux élevé et supérieur aux années précédentes d'absentéisme chez les techniciens (respectivement 7,70 % et 7,21 %). Le taux d'absentéisme des artistes est de 5,50 % en 2014 mais il convient de distinguer les danseurs, dont le taux de congés pour maladie est très élevé, des autres artistes. Le taux d'absentéisme des administratifs est en progression depuis 2007 puisqu'il est passé progressivement de 2,88 % à 4,71 %. Le taux d'absentéisme des cadres est logiquement plus faible : 2,74 % en 2014. Les arrêts de travail pour maladie de un à trois jours et de quatre à sept jours représentaient en 2014 respectivement 48,3 % et 22,7 % du nombre total d'arrêts.

Tableau n° 29 : Principales données relatives à l'absentéisme

		2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
CDI	Nombre de jours d'absence	25 918	27 819	27 345	22 374	24 788	26 020	24 623	28 491	28 055	28 327
	Taux d'absentéisme	4,54%	4,77%	4,68%	4,61%	5,15%	5,16%	4,96%	5,74%	5,40%	5,20%
CDD	Taux d'absentéisme	0,47%	0,64%	0,48%	0,48%	0,56%	0,58%	0,58%	0,69%	0,21%	0,26%

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux annuels)

Interrogé sur les causes de cette situation, en particulier chez les agents techniciens, l'OnP souligne la forte progression des salariés de plus de 55 ans, passée de 106 agents en 2005 à 264 en 2014, dont le taux d'absentéisme est de l'ordre de 8,7 %. Il estime qu'il est difficile de remédier à cet état de fait, même si l'amélioration des conditions de travail constitue un objectif majeur.

2. Conflits sociaux et grèves

La période sous revue est marquée par des années relativement apaisées sur le plan social et des périodes plus éruptives, le nombre annuel de jours de grève étant d'environ 500. On relèvera l'importance des grèves en 2007 liées à la perspective de réforme des retraites des régimes spéciaux, dont celui de l'Opéra de Paris.

Tableau n° 30 : Principales données relatives aux grèves (2005-2013)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
Nombre de jours de grève/agent	146,5	636	1967	121	371	1082	631,5	5,5	61,5	502,2
Journées	2	10	34	16	5	12	13	2	1	9,5
Nb de grévistes	125	363	706	118	280	428	314	6	74	241,4

Source : Cour des comptes (à partir de données OnP)

La diminution du nombre de jours de grève témoigne d'un climat social relativement apaisé au cours des dernières années, même s'il tient pour partie à certaines mesures indemnitaires accordées aux agents (primes d'intéressements exceptionnelles notamment. Le niveau de l'absentéisme a en revanche progressé, notamment chez les techniciens, et atteint des niveaux préoccupants parmi les agents de plus de 50 ans.

Recommandation n° 10 : Prendre les mesures permettant de mieux analyser les causes de l'absentéisme et d'en abaisser le niveau.

III. LA MASSE SALARIALE

La masse salariale constitue de loin le principale poste de charges de l'établissement. Sa maîtrise est donc un facteur essentiel de son équilibre financier annuel. L'analyse de son évolution est rendue complexe par l'existence de plusieurs agrégats qui servent, soit à son cadrage par la tutelle, soit à son suivi, soit aux deux à la fois. Quatre agrégats se dégagent plus particulièrement ; ils sont brièvement présentés dans l'ordre croissant de leur montant dans l'encadré figurant en annexe 3.9.

A. LES MODALITÉS DE CADRAGE DE LA MASSE SALARIALE

1. L'encadrement par la tutelle

a. Un cadrage pluriannuel 2009-2015 partiellement tenu

Dans le cadrage budgétaire pour la période 2009-2015 précédemment évoqué, la masse salariale a été cadrée de deux manières :

- la « masse salariale permanente » et la « masse salariale variable » doivent suivre les évolutions résumées dans le tableau donné en annexe 3.10 issu de la synthèse économique et budgétaire. Une mention particulière est accordée à la masse salariale variable qui doit être stabilisée à 12 M€ pour un niveau constaté de 12,3 M€ en 2007 et estimé pour 2008 (au moment du cadrage) à 11,69 M€. **Si la masse salariale variable a été contenue à un niveau généralement inférieur à 12 M€ en phase avec l'objectif fixé, la masse salariale permanente s'est retrouvée dès 2010 à un niveau supérieur à celui mentionné dans le cadrage, sans même compter l'impact supplémentaire du nouveau compte épargne temps (CET) ou les primes exceptionnelles d'intéressement ;**

- la progression de la masse salariale est plafonnée à 2,5 % annuels sur la période, la référence de ce deuxième cadrage n'étant plus ici la « masse salariale permanente » de la synthèse économique et budgétaire mais la masse CIASSP qui lui est inférieure. Les mesures liées au nouveau régime de retraite sont censées s'ajouter à cet objectif. **Au regard du tableau suivant qui compare l'évolution théorique de la masse salariale CIASSP à celle constatée, il apparaît que le cadrage a été peu suivi.**

Tableau n° 31 : Évolution de la masse salariale CIASSP

		Base 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007-2013
Objectif	Masse salariale CIASSP (en M€)	65 850	67 496	69 184	70 913	72 686	74 503	76 366	16,0%
	Progression annuelle		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	
Réalisation	Masse salariale CIASSP (en M€)	65 850	67 713	68 165	70 233	72 158	73 631	73 937	12,3%
	Progression annuelle		2,8%	0,7%	3,0%	2,7%	2,0%	0,4%	

Source : Cour des comptes (à partir des dossiers d'informations préparatoires à la NAO 2013, 2014 et 2015)

b. Un cadrage salarial annuel qui s'est progressivement durci

Le cadrage pluriannuel rappelé ci-dessus semble avoir été rapidement perdu de vue et remplacé par un cadrage annuel préalable à la négociation salariale annuelle obligatoire (NAO) avec les organisations syndicales. Le tableau suivant compare l'évolution salariale prévue et réalisée.

Tableau n° 32 : Cadrage salarial et exécution (2005-2013)⁶²

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cadrage salarial (1)	2,90%	3,00%	3,40%	3,40%	4,00%	3,61%	2,60%	2,44%	2,42%	2,00%	1,70%
* dont mesures salariales	2,90%	3,00%	3,40%	3,40%	2,50%	2,50%	2,20%	2,20%	2,20%	1,80%	
* dont mesures d'accompagnement de la réforme du régime spécial (2)					1,50%	1,11%	0,40%	0,24%	0,22%	0,20%	
Exécution du cadrage salarial	2,90%	3,00%	3,40%	3,40%	4,18%	3,82%	2,60%	2,46%	2,31%	2,03%	
Ecart	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%	0,21%	0,00%	0,02%	-0,11%	0,03%	

(1) En % de l'assiette : masse CIASSP de référence (2) En 2009 et en 2010, les contributions patronales correspondant aux mesures d'accompagnement de la réforme des retraites (mutuelle santé, régime de prévoyance, retraite additionnelle) étaient comptabilisées dans le cadrage salarial ; elles ont été sorties du cadrage salarial à partir de 2011.

Bien que la masse salariale soit cadrée par la tutelle, ce cadrage apparaît assez peu exigeant de 2005 à 2010 puisqu'il se situe entre 2,9 % de progression annuelle à 4 %, en incluant les mesures d'accompagnement de la réforme du régime spécial de retraite. Depuis 2011, avec la mise en place de la RGPP chez les opérateurs de l'État, le cadrage est plus serré puisqu'il oscille autour de + 2,5 % de 2011 à 2013 et baisse à + 2 % en 2014. Toutefois, si le durcissement des contraintes est réel, il convient de relever que la non-prise en compte des contributions patronales liées aux mesures d'accompagnement de la réforme des retraites à compter de 2011 explique une partie de la baisse de l'objectif de progression de la masse salariale.

⁶² En % de la masse salariale CIASSP de référence.

Le cadrage est assez bien tenu par l'établissement. On note toutefois deux dépassements de 0,18 % et 0,21 % en 2009 et 2010. La progression de la masse salariale est en revanche inférieure au cadrage en 2013 (écart de - 0,10 %).

2. Les négociations annuelles obligatoires avec les représentants du personnel

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) sont instituées par l'article 4 de la convention collective de l'OnP. Pendant la période sous revue, sur neuf négociations, sept se sont conclues par un protocole d'accord et deux seulement par un constat de désaccord, ces deux cas étant récents (2011 et 2013). Le détail des mesures mises en œuvre à l'issue des négociations (après ou non accord avec les syndicats) est retracé dans le tableau donné en annexe 3.11, en pourcentage de progression de la masse salariale CIASSP.

Ces négociations s'effectuent dans le respect du cadrage financier pluriannuel défini par les tutelles et en tenant compte de deux facteurs de progression inéluctable de la masse salariale : l'effet report, qui prend en compte en année pleine les mesures prises les années précédentes et dont le niveau varie fortement selon les années, et l'effet de l'avancement à l'ancienneté qui fluctue selon les années entre 0,43 % et 0,65 % pendant la période sous revue. Une fois ces deux composantes prises en compte, les marges de manœuvres restantes sont employées, soit pour des mesures générales dont la plus courante est à la hausse du « point d'indice opéra », même s'il convient de rappeler que celle-ci a été nulle du 1er octobre 2010 au 1er janvier 2014 (cf. *supra*, §.II.B), des mesures catégorielles ou des mesures exceptionnelles, dont certaines relevant d'une politique d'intéressement des agents aux performances de l'établissement s'applique à l'essentiel des agents pour un coût de ce fait élevé. Les mesures d'accompagnement de la réforme du régime de retraite comportent comme précédemment mentionné des mesures entrant dans le cadrage et des dépenses hors cadrage constituées des cotisations patronales.

3. Une difficulté récurrente à respecter les objectifs budgétaires en termes de masse salariale fixe

La comparaison des prévisions budgétaires de la masse salariale fixe du personnel permanent (charges patronales incluses) témoigne d'une difficulté à tenir les objectifs figurant dans l'EPRD à l'exception de l'exercice 2013. On notera le dépassement de 2,8 % en 2014, dont une partie tient aux dépenses liées au départ d'un certain nombre de cadres supérieurs à la suite du changement de direction de l'établissement.

Tableau n° 33 : Masse salariale fixe du personnel permanent (charges patronales incluses) – prévision et exécution budgétaire

En M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Budget	88,26	91,21	94,52	97,55	100,24	101,36
Exécution	90,02	93,19	96,16	98,11	100,06	104,17
Ecart (en €)	1,76	1,98	1,64	0,56	-0,18	2,81
Ecart (en %)	2,0%	2,2%	1,7%	0,6%	-0,2%	2,8%

Source : Cour des comptes (à partir des documents d'information préalables à la NAO 2015- OnP)

Si le cadrage salarial annuel en pourcentage de progression de la masse salariale CIASSP (cf. *supra*) est généralement tenu, l'exécution budgétaire pour ce qui concerne la masse salariale fixe du personnel permanent fait généralement apparaître des dépassements par rapport aux enveloppes prévues dans le budget initial de l'établissement.

B. LA DIFFICILE MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE

En dépit des mesures de cadrage budgétaire et des réductions d'effectifs depuis 2008, la hausse de la masse salariale peine à être endiguée comme le montre l'évolution des principaux agrégats relatifs à la masse salariale (cf. annexe 3.12) :

- la progression du compte 64 est de 26,9 M€ sur la période 2005-2013 (+ 23,5 %) ;
- la masse salariale comptable figurant à l'indicateur 211 du bilan social annuel qui porte sur la rémunération annuelle des CDI. Sur la période 2006-2013⁶³, cette masse salariale a progressé de 70,33 M€ à 80,67 M€ (+ 14,7 %). Le montant moyen des rémunérations également calculé dans le cadre de l'indicateur 211 du bilan social a progressé de 16,8 % ;
- l'analyse des données de la synthèse économique et budgétaire fait apparaître que masse salariale des permanents a progressé de 18,74 M€ (+ 23,0 %). La masse salariale variable a peu progressé (+ 6,3 %). Si l'on prend en compte l'ensemble des composantes (y compris le CET et l'intéressement), la progression est de 20,9 M€ (+ 22,5 %) ;
- enfin, la masse salariale CIASSP a progressé de 18,7 % de 2005 à 2013, puis de 1,9 % en 2014.

Quels que soient les agrégats retenus pour mesurer la masse salariale, celle-ci a augmenté fortement pendant la période sous revue. Malgré la réduction des effectifs engagée depuis 2008 et un encadrement pluriannuel puis annuel de la progression de la masse salariale, l'établissement n'est pas encore parvenu à la stabiliser, même si le rythme de croissance s'est fortement ralenti.

Le cadrage de la masse salariale par la tutelle, même respecté par l'établissement, apparaît donc insuffisant jusqu'en 2011 d'autant que s'ajoute l'impact des mesures d'accompagnement de la réforme des retraites. Il est plus serré depuis lors avec un taux de progression autorisé de 2 % en 2014 et de 1,7 %. En 2014, le coût des indemnités de départ de certains cadres dirigeants n'a pas permis de stabiliser la masse salariale.

⁶³ Les données de 2005 ne sont pas homogènes avec celles des exercices suivants.

Les difficultés rencontrées par l'établissement pour maîtriser sa masse salariale constituent pour lui un handicap puisque celle-ci représente l'essentiel de ses dépenses et qu'il doit faire face parallèlement à la baisse de la subvention de l'État. La Cour relève que le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 présenté au conseil d'administration fin 2015 fixe un objectif de progression modéré de la masse salariale permanente⁶⁴ : +0,5 % en 2016, + 1 % en 2017 et en 2018.

Recommandation n° 11 : Poursuivre l'effort de maîtrise de la masse salariale dans le strict respect des objectifs fixés par le contrat d'objectifs et de performance 2016-2018.

C. LA PROGRESSION DE LA DETTE VIS-À-VIS DES SALARIÉS LIÉE AU COMPTE ÉPARGNE TEMPS (CET)

La valorisation financière du solde de compte épargne temps (CET) des agents en fin d'année progresse de manière très rapide, de 0,45 M€ fin 2010 à 0,99 M€ fin 2011, 1,18 M€ fin 2012 et 1,41 M€ fin 2013. Le rythme de progression de cet engagement de l'établissement vis-à-vis de ses salariés est préoccupant. Les provisions issues du cumul des soldes de CET devraient atteindre de l'ordre de 2,9 M€ chargés fin 2015.

Interrogée sur cette évolution, la direction de l'établissement confirme le constat d'une forte augmentation annuelle de ces provisions (d'environ 20 %) depuis l'entrée en vigueur en 2010 du CET dans sa configuration actuelle. Il estime toutefois que cette croissance devrait se réduire dans les années à venir pour trois raisons :

- le mécanisme de plafonnement à 168 jours ouvrés par salarié commence à se déclencher ;
- les reliquats d'anciens CET non monétisables se vide progressivement au rythme des départs à la retraite des salariés ;
- des procédures d'épargne plus strictes ont été mises en œuvre pendant la saison 2014-2015 pour mieux maîtriser le volume des demandes d'épargne.

La Cour prend acte de ces efforts de maîtrise et des perspectives annoncées par l'établissement.

⁶⁴ Salaires et primes permanentes des CDI ainsi que des CDD de remplacement et de comblement, hors charges patronales, charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement et subventions diverses (comité d'entreprise, médecine du travail pour les intermittents et œuvres sociales)

PARTIE IV : POLITIQUE IMMOBILIÈRE

I. LE CADRE DE LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE

A. LES EMPRISES DE L'ONP

L'OnP dispose de quatre sites : le Palais Garnier, l'Opéra Bastille, les Ateliers Berthier, situés au nord de Paris près du quartier des Batignolles, et l'École de Danse, située à Nanterre. Il a reçu ces biens en dotation par des arrêtés du 11 juillet 1990 (Garnier hors locaux réservés à la Bibliothèque-musée, Opéra Bastille, École de Danse), du 29 août 2001 (ensembles immobiliers dits de la « salle modulable » et des « ateliers de décors » à Bastille), du 2 octobre 2006 (quelques locaux à Garnier anciennement affectés à la Bibliothèque-musée) et du 14 septembre 2006 (bâtiments du 32 bd Berthier pour les Ateliers Berthier). Leur comptabilisation à l'actif de l'établissement a été très tardive : fin 2011 pour le site de Nanterre, 2013 pour le Palais Garnier et les ateliers Berthier pour un euro symbolique. Si le site de la Bastille comme celui de Nanterre est inscrit au bilan, il n'a fait l'objet d'aucune actualisation ni d'aucun amortissement depuis l'origine.

B. LA QUESTION TARDIVEMENT RÉGLÉE DU TRANSFERT À L'ONP DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DU PALAIS GARNIER

En termes de responsabilité des chantiers, l'OnP souhaiterait faire évoluer la situation actuelle qui conduit à la coexistence de deux maîtrises d'ouvrage : l'OPPIC pour le gros œuvre de Garnier, l'Opéra pour les autres sites. À ce titre, il a formulé au cours de la période sous revue des demandes récurrentes à sa tutelle en vue d'obtenir la maîtrise d'ouvrage du site de Garnier.

L'établissement justifie sa démarche par son degré suffisant de maturité s'agissant de l'entretien et de la maîtrise d'ouvrage des bâtiments et des investissements et le fait, selon lui, que les établissements publics culturels affectataires de monuments historiques ont progressivement obtenu la maîtrise d'ouvrage sur les bâtiments dont ils assurent la gestion. Il considère que cette évolution permettrait d'éviter la multiplicité des intervenants sur certains travaux et de coordonner plus simplement les différents programmes de restauration, d'assurer une relation plus étroite et mieux coordonnée avec les mécènes qui interviennent fortement sur le site, notamment en mécénat de compétence, ainsi qu'avec les concessionnaires actuels ou futurs. Il estime enfin que ses services immergés quotidiennement dans le fonctionnement d'une maison d'opéra sont mieux à même d'intégrer les problématiques de travaux en milieu occupé, notamment avec une population aussi sensible que les artistes ou la bibliothèque musée de la Bibliothèque nationale de France (installée à Garnier), et de définir un schéma d'entretien et de maintenance courante.

Alors que l'ensemble des parties prenantes semble d'accord sur le principe du transfert, cette démarche a tardé à aboutir⁶⁵. Elle est néanmoins effective depuis un décret du 22 octobre 2015. Dans ce nouveau schéma, l'OPPIC pourrait se voir attribuer la maîtrise d'ouvrage déléguée du site.

Le regroupement de l'ensemble de la maîtrise d'ouvrage sous la responsabilité de l'établissement semble aujourd'hui la solution la plus cohérente, *a fortiori* si l'OPPIC se voit confier la maîtrise d'ouvrage déléguée. Il est effectif depuis octobre 2015.

II. LA PRÉVISION ET LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

A. LA PROGRAMMATION ET LE FINANCEMENT DES TRAVAUX : LE SPSI ET LE PPI

En juillet 2010, l'OnP a finalisé un schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI) et l'a transmis à France Domaine ainsi qu'au ministère chargé de la culture pour validation. France Domaine a donné son accord le 9 février 2011 en formulant des recommandations sur la salle modulable et la poursuite de la régularisation juridique et financière des différents occupants d'espaces au sein de l'établissement. Ce schéma a été définitivement approuvé par le conseil d'administration lors de sa séance du 14 mars 2012. Dans ce cadre, les opérations programmées ont notamment concerné l'accès des personnes handicapées à des loges de Garnier, la rénovation des sanitaires, vestiaires et ascenseurs du palais Garnier, la rénovation du réseau de chauffage à Garnier, la remise en état du grand escalier de la Bastille, la rénovation de la rotonde des abonnés et de l'ascenseur dit de l'Aga Khan à Garnier.

L'OnP dispose aussi d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI) qui fait l'objet d'une actualisation annuelle lors de l'examen du budget. Sa dernière version présenté au conseil d'administration en décembre 2014 couvre la période 2015-2018, pour l'ensemble des sites, hors grands projets concernant la salle dite modulable, le terrain dit des délaissés ou les Ateliers Berthier (cf. analyse détaillée ci-après).

B. LES BUDGETS D'INVESTISSEMENT : L'AUTOFINANCEMENT A PROGRESSIVEMENT REMPLACÉ LA SUBVENTION D'INVESTISSEMENT

L'évolution des dépenses d'investissements et des ressources disponibles est retracée dans le tableau donné en annexe 4.1.

⁶⁵ Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière approuvé en 2011 estime que le partage des responsabilités gagnerait à être clarifié : « dans la perspective de la reprise prochaine des missions du Service national des travaux (SNT) par l'OPPIC, il pourrait être utile d'harmoniser la répartition juridique, entre l'État et l'OnP, de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage avec la réalité telle qu'elle peut être observée ». Une communication au conseil d'administration du 17 décembre 2010 évoque ensuite une transition en 2011 avec un transfert effectif au 1^{er} janvier 2012. Dans le premier point d'étape du schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI) présenté au conseil d'administration en mars 2012, l'OnP indique « qu'au cours de l'année 2011, le ministère de la culture et de la communication s'est prononcé favorablement pour une reprise par l'établissement de la maîtrise d'ouvrage du Palais Garnier ; les conditions de mise en œuvre juridique et organisationnelle sont actuellement à l'étude ».

1. Les dépenses d'investissement

Le total annuel de dépenses d'immobilisations incorporelles, corporelles ou en cours varie selon les années de 16,57 M€ à 9,22 M€. On note une diminution progressive avec un niveau proche de 10,8 M€ en 2010 et 2011, puis inférieur à 10 M€ en 2012 et 2013. En réalité, ces données issues des comptes financiers de l'OnP ne donnent pas une vision exhaustive des dépenses immobilières puisque les chantiers du Palais Garnier ont été financés pour l'essentiel par l'OPPIC, maître d'ouvrage.

2. Le financement des investissements

La subvention d'investissement a connu une baisse très forte sur la période. Alors qu'elle se situait autour de 9 M€ par an de 2005 à 2007, elle a diminué par la suite jusqu'à un niveau de 4,76 M€ en 2011. Depuis lors, son montant peut être considéré comme symbolique au regard des enjeux : 1,04 M€ en 2012 et 0,29 M€ en 2013. Il en résulte que la couverture des dépenses d'immobilisations (incorporelles, corporelles et en cours) par la subvention de l'État s'est effondrée de 69,3 % en 2005 à 3,1 % en 2013.

Tableau n° 34 : Taux de couverture des dépenses d'immobilisations par la subvention de l'État

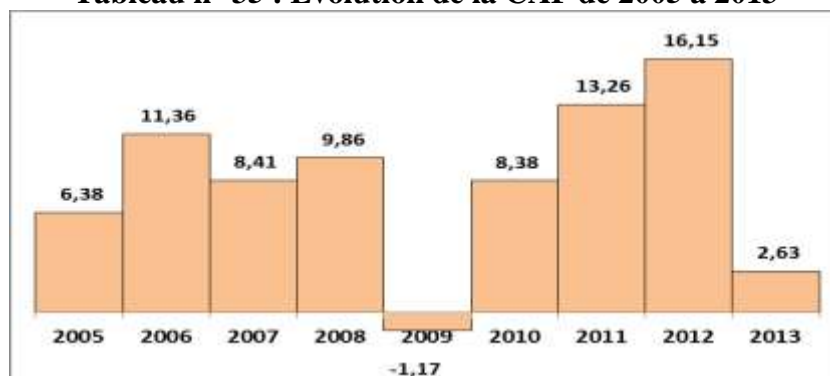
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Couverture des dépenses d'immobilisations par la subvention de l'Etat	69,3%	78,2%	76,4%	36,1%	40,1%	67,1%	44,1%	10,7%	3,1%

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

Pour la période 2015-2017, selon les annonces faites par le ministère (DGCA) dans sa note du 24 octobre 2014 et sous réserve du vote des lois de finances annuelles, la subvention d'investissement devrait être stabilisée à son niveau de 2014, soit 1,5 M€ (en autorisations d'engagements et crédits de paiement).

La subvention d'investissement étant très inférieure aux besoins, la capacité d'autofinancement de l'établissement est sollicitée pour assurer une part croissante du financement des investissements. Son montant est toutefois très erratique, de - 1,17 M€ en 2009 à +16,15 M€ en 2013 ; il devrait se situer autour de 8 M€ en 2014. Il a été insuffisant en 2008, 2009 et 2013 pour faire face aux dépenses et un prélèvement sur le fonds de roulement a dû être opéré, respectivement à hauteur de 1,03 M€, 8,89 M€ et 6,48 M€.

Tableau n° 35 : Évolution de la CAF de 2005 à 2013



Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

3. Les perspectives financières pour la période 2015-2018

Pour la période 2015-2018, dans le cadre du PPI, l'OnP a estimé ses besoins en CP à 54,75 M€, auxquels s'ajoute un report de CP de 2014 pour 6,80 M€, soit 61,55 M€. Le financement serait assuré par 34,10 M€ d'autofinancement (CAF), 6 M€ de subventions d'investissement (à raison de 1,5 M€ sur quatre ans), 1,2 M€ de mécénat (pour la « ceinture de lumière » de Garnier) et de 1,4 M€ de ressources diverses, soit 42,70 M€. Il en résulterait, selon les hypothèses retenues par l'OnP, une insuffisance de 18,85 M€ qui devrait être financée sur le fonds de roulement⁶⁶. Dans l'hypothèse d'un prélèvement lié au financement du PPI, il passerait à 11,09 M€ soit seulement 22 jours de fonctionnement. La direction de l'OnP a alerté sa tutelle par courrier du 16 octobre 2014 au directeur de cabinet de la ministre de la culture et de la communication sur la nécessité de disposer d'un fonds de roulement suffisant pour assurer le financement de ce PPI.

L'établissement a complété ce travail en 2015 par un état des lieux complet des conditions de sécurité incendie, de sécurité des agents sur les plateaux et de sûreté dont il ressort des lacunes sérieuses. Diverses actions ont été engagées ou doivent l'être. Concernant le volet « sécurité incendie », l'établissement estime le coût de la mise aux normes à 15 M€ sur 10 ans à partir de 2016 avec quatre premières annuités à environ 2 M€ puis en décroissance.

Les perspectives financières relatives aux opérations d'investissement n'ont pas été clarifiées depuis lors. Pour une première période 2015-2017, l'OnP indique que les objectifs de financement devraient être atteints grâce à la visibilité dont il dispose sur les subventions de fonctionnement et d'investissement de l'État. Il manifeste en revanche une inquiétude pour la période 2018-2021, même s'il convient de rester prudent sur cette perspective encore lointaine. Le ministère de la culture et de la communication indique pour sa part que le PPI 2015-2018 tel que présenté au conseil d'administration de décembre 2014 n'a pas été validé et que le dialogue de gestion conduit courant 2015 a permis de constater que l'établissement n'était pas en état de financer d'autres tranches que celle prévue en 2015.

Si le scénario présenté fin 2014 n'a pas été validé à ce jour et devrait faire l'objet d'un examen sur une base révisée dans le cadre du PPI 2016-2019, il met en exergue la nécessité pour l'établissement de disposer d'une capacité d'autofinancement élevée pour faire face à un niveau substantiel de dépenses d'investissement (notamment liées à l'impératif de mise aux normes de sécurité des bâtiments) et compte tenu d'une subvention d'investissement de l'État devenue marginale.

⁶⁶ Soit 59,78 M€ fin 2014 (117 jours de fonctionnement) ramené à 29,94 M€ (58 jours) si on le retraite du montant de diverses provisions.

III. LES PRINCIPAUX DOSSIERS IMMOBILIERS

A. LE CONTENTIEUX RELATIFS AUX FAÇADES DE L'OPÉRA BASTILLE

Les malfaçons dans la façade de l'Opéra Bastille peu après son inauguration ont constitué l'un des principaux dossiers immobiliers pendant la période sous revue. Le contentieux a duré plusieurs années⁶⁷. Par arrêt du 21 décembre 2006, la Cour administrative d'appel de Paris a confirmé les expertises en faveur d'une réfection partielle, confirmé le montant de la réparation décidée par le tribunal administratif et recalculé le montant des intérêts dus à hauteur de 2 M€. Cette ultime étape a permis de clore le contentieux, tout en assurant un travail progressif de consolidation des façades. Les travaux ont été réalisés de 2007 à 2009 sur une période de 21 mois et ont – semble-t-il – été couverts par les indemnités obtenues. Il n'a pas été possible de s'en assurer, l'établissement n'ayant pu fournir un bilan complet de cette opération.

B. LE PROJET ABANDONNÉ DE FERMETURE TEMPORAIRE DE L'OPÉRA BASTILLE : LE CHOIX D'UN RENFORCEMENT DE LA MAINTENANCE

L'examen des projets de gros travaux fait apparaître une réorientation majeure pendant la période sous revue, avec le choix de renforcer la maintenance des installations en place pour prolonger leur durée d'utilisation et ainsi repousser l'échéance de leur remplacement.

Sur la base d'un audit dont les conclusions ont été rendues en 2006, l'OnP envisageait initialement le changement à l'horizon 2010 d'une grande partie des équipements techniques de Bastille avec deux scénarios : fermer la salle pendant 5-6 mois pour mener à bien le chantier ou prolonger les intersaisons 2009 et 2010 dans le même but. En l'absence de position des tutelles sur le projet, et notamment sur son financement, le futur directeur, M. Nicolas Joel a bâti ses saisons sur la base d'une disponibilité intégrale de la salle rendant de fait impossible tout chantier avant la mi-2013.

⁶⁷ En 1989, année d'inauguration du bâtiment, des chutes de pierre fixées sur les façades de l'Opéra Bastille sont intervenues. Ces incidents se sont reproduits en 1996, ce qui a conduit à sécuriser les façades par des filets. Au regard de ces faits, l'OnP a saisi le 29 mars 1991 le tribunal administratif de Paris à l'encontre des titulaires des lots de construction du bâtiment. Parallèlement, il a saisi le tribunal d'une demande d'expertise visant à identifier les responsabilités. Le rapport d'expertise déposé en janvier 1994 a démontré l'exécution défectueuse des travaux et préconisé un contrôle systématique et exhaustif de la tenue des pierres. Une expertise a confirmé en 2002 la pleine responsabilité des entreprises. Le 17 février 2003, l'OnP a déposé un mémoire ampliatif auprès du Tribunal administratif de Paris demandant la condamnation des entreprises ayant assuré les travaux de façade et, de manière solidaire, la maîtrise d'œuvre et les bureaux de contrôle, et le versement de 12,5 M€ au titre des travaux de réparation. Par jugement du 25 novembre 2003, le tribunal a fixé le montant dû à l'établissement à 9,046 M€, considérant que la réfection et la sécurisation des façades pouvaient se faire par un remplacement partiel de certaines pierres et par la consolidation des autres. L'OnP a alors fait appel en soulevant plusieurs questions ayant trait à la responsabilité du bureau de contrôle, aux préconisations des experts retenues par le tribunal en faveur d'une réfection partielle et au calcul des intérêts à verser.

Cette perspective de fermeture plus ou moins longue, lourde de conséquence pour les recettes de l'établissement, a finalement été repoussée puis abandonnée à la suite de nouveaux audits des installations techniques qui ont permis de valider la pertinence d'un plan de maintenance renforcé⁶⁸.

Les craintes de travaux lourds à réaliser autour de 2010, soit 20 ans après l'inauguration de l'Opéra Bastille, ne se sont pas confirmées. Une solution moins coûteuse et qui n'impliquait pas la fermeture du bâtiment a été trouvée, consistant à renforcer la maintenance des équipements. À ce jour, l'établissement estime que l'échéance des chantiers lourds se situera à horizon 2020-2022, soit entre 30 et 35 ans après l'inauguration du bâtiment, mais ne dispose pas encore, à ce stade, d'une évaluation de la nature et du coût des travaux qui seront nécessaires.

⁶⁸ Un premier audit a été réalisé en 2010 par le cabinet COTÉBA qui a été diligenté par la direction du bâtiment et des investissements de l'établissement afin d'établir un diagnostic sur la politique de maintenance et de renouvellement des équipements techniques pour l'opéra Bastille. Partant du constat que ce bâtiment avait été livré en 1989, ce rapport soulignait l'état globalement satisfaisant des installations électriques, de levage ou de sécurité incendie, ce qui devait permettre d'attendre l'exercice 2014 pour envisager des travaux de rénovation plus conséquents. Le plan de maintenance courante était alors fixé à 1,5 M€ par an, avec notamment une mise aux normes des réseaux électriques et des câblages. A la suite de l'ajournement du projet relatif à la salle modulable (cf. *infra*) et dans le sens de l'audit précédent, l'établissement a décidé en 2012 d'adopter un plan de maintenance renforcé pour prolonger au maximum la durée d'utilisation des installations techniques. Une série de nouveaux audits a alors été réalisée par le cabinet Egis Conseil sur les installations suivantes : escaliers mécaniques de l'opéra Bastille, état des bâtiments des ateliers Berthier et de l'école de danse de Nanterre, ascenseurs et monte-charge de l'opéra Garnier et de l'opéra Bastille. Cette analyse de l'état d'obsolescence des installations a été confirmée par une étude très détaillée du Cabinet COFELY Services.

C. LA SALLE MODULABLE DE BASTILLE, UN PROJET PLUSIEURS FOIS ABANDONNÉ, UNE SURFACE IMPORTANTE TOUJOURS SANS AFFECTATION

Une « coquille » de béton en partie inoccupée depuis l'inauguration de l'Opéra Bastille

Le projet initial de l'Opéra Bastille comportait la construction d'une salle modulable dans le prolongement de l'Opéra Bastille, rue de Lyon. Celle-ci, dédiée à la création d'œuvres contemporaines, devait initialement accueillir de 300 à 1 200 places et constituer l'une des originalités du nouvel opéra. Ce projet a été abandonné à la fin des années 1980. L'espace est longtemps resté désaffecté jusqu'à ce qu'il soit partiellement utilisé par une salle de répétition destinée à l'orchestre. Ces travaux ont été réalisés de novembre 2003 à mai 2004 pour un montant de 4,23 M€.

À ce jour, sur les quelques 4 000 m² au sol, seuls 352 m² sont donc occupés par cette salle de répétition (selon le SPSI)⁶⁹. L'hypothèse d'une valorisation de cet espace a été étudiée sans suites, notamment à l'occasion de l'élaboration du SPSI, qui conclut « qu'un certain nombre de contraintes sont à prendre en compte et rendent une telle perspective très aléatoire ». Le SPSI relève d'abord que les travaux à réaliser pour pouvoir accueillir une activité susceptible d'occuper des locaux de cette taille sont conséquents : un montant minimal de 15 M€ TTC serait à prévoir, auquel devraient s'ajouter, à la charge de l'OnP environ 7 M€ de travaux pour isoler, et ainsi sécuriser, cette salle. Il faudrait en outre trouver des solutions de remplacement pour permettre les répétitions de l'orchestre. Enfin, compte tenu de l'intégration de cette salle, même isolée, dans l'ensemble de l'Opéra Bastille, il n'est pas envisageable d'y installer certaines activités commerciales telles que par exemple un commerce alimentaire.

Ce projet a connu une renaissance soudaine au début des années 2010 dans une optique très différente de celle initialement prévue, puisqu'il ne s'agissait plus d'une salle dédiée à l'opéra contemporain et affectée à l'OnP mais d'une salle de théâtre modulable affectée à la Comédie-Française. Cette dernière souhaite en effet disposer depuis plusieurs années d'une troisième grande salle, en plus du site principal de Richelieu et du Vieux-Colombier, le site du Studio-Théâtre devant à terme être repris par son bailleur.

⁶⁹ La visite des lieux réalisée dans le cadre de l'instruction laisse un doute sur ces données, la salle de répétition semblant occuper une surface assez importante de la salle modulable.

Le 14 septembre 2011, un communiqué du ministre de la culture et de la communication, M. Mitterrand, a annoncé que la Comédie-Française disposerait, après travaux, des espaces de l'Opéra Bastille⁷⁰. Le directeur de l'OnP, M. Joel, a fait part de son approbation, en insistant sur le renforcement des liens naturels existants entre les deux plus anciennes institutions de spectacle vivant en France. Des études devaient être lancées en 2012, pour des travaux réalisés en 2013 et une ouverture en 2014. En échange de l'accueil de la Comédie-Française, l'Opéra de Paris a négocié auprès de l'État le financement d'une seconde salle de répétitions à Bastille, venant compléter l'espace de travail déjà existant pour l'orchestre.

Ce projet a fait partie des projets abandonnés ou suspendus dans le cadre du moratoire annoncé en septembre 2012 par la nouvelle ministre de la culture et de la communication, Mme Filippetti. Le ministère invoque son coût élevé, entre 12 et 20 M€ dans un contexte budgétaire défavorable en 2013. Aucun autre projet d'utilisation de cette salle n'est, à ce stade, envisagé.

Si les incertitudes sur le contenu du projet relatif aux ateliers Berthier et ses répercussions sur l'OnP incitent pour l'instant à la prudence, la possibilité d'une utilisation commerciale de la salle modulable de Bastille pourra utilement être réexaminée.

D. L'AVENIR INCERTAIN DES ATELIERS BERTHIER

Les Ateliers Berthier, situés entre la rue André Suarès et le boulevard Berthier dans le 17^{ème} arrondissement de Paris, constituent l'un des quatre sites de l'OnP. Ils assurent plusieurs fonctions, certaines au profit de l'ensemble de l'établissement, d'autres au profit de la salle Garnier plus particulièrement dont il constitue la base arrière logistique.

⁷⁰ « Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication, a décidé de confier une nouvelle salle à la Comédie-Française, aménagée dans les espaces libres destinés initialement à la salle modulable de l'Opéra Bastille. (...) Ces espaces sont constitués d'un hall d'accueil, doté d'accès directs et autonomes, d'une surface apte à l'accueil d'une salle de spectacle et d'un équipement scénique et enfin d'espaces latéraux sur sept niveaux, susceptibles d'être aménagés pour les artistes et techniciens de la Comédie-Française ».

Les activités de l'OnP assurées dans les Ateliers Berthier

- les ateliers de peinture de l'Opéra Garnier qui réalisent, à même le sol, toutes les productions picturales (toiles et tapis) des décors de l'Opéra Garnier ; une salle attenante est entièrement dédiée aux travaux de menuiserie ; un seul menuisier travaille actuellement sur le site ;
- une plateforme logistique dédiée à la révision et à la restauration des décors. Sorte de sas de vérification préalable, les décors y sont restaurés et pré-montés avant d'être acheminés vers Garnier, dans des remorques spéciales puisqu'en raison des caractéristiques de ce bâtiment, des conteneurs de format standard ne peuvent y pénétrer, et plus exceptionnellement vers Bastille, dans des conteneurs standard ;
- une salle de répétition avec un plateau scénique aux dimensions de Garnier, ce qui permet de désengorger la scène de l'Opéra Garnier et de proposer aux artistes des répétitions dans les décors jusqu'à trois semaines avant la première représentation ;
- le stockage de certains décors de l'OnP dont les dimensions ne permettent pas le recours aux conteneurs et à un stockage hors de Paris ;
- le stockage, depuis 2005, de près de 5 000 costumes, susceptibles d'être utilisés au cours des saisons à venir ainsi que quelques costumes « historiques », les autres costumes étant stockés par un prestataire de l'Opéra.

Alors que l'Odéon y est désormais installé, la question de la reconversion totale du site en espace théâtral se pose aujourd'hui. En effet, tant la Ville de Paris que le ministère de la culture et de la communication souhaiteraient faire des Ateliers Berthier un nouveau lieu culturel, susceptible d'attirer de nouveaux publics. Après l'abandon de la piste de la salle modulable de l'Opéra Bastille, la Comédie-Française, qui reste à la recherche d'une troisième salle, pourrait ainsi se voir attribuer l'un des bâtiments. Cette proposition est actuellement à l'étude : le ministère est en phase de sélection de l'équipe chargée d'étudier la faisabilité d'un tel projet. Le projet proprement dit devrait être remis au milieu de l'année 2016.

Dans l'hypothèse d'un accord du ministère sur ce projet, la totalité des ateliers de l'OnP devrait donc être transférée sur un ou plusieurs autres sites. La solution la plus sérieuse se situe à Bastille, rue de Lyon, où le site dit du « délaissé des ateliers » est vacant depuis la fin des travaux de l'Opéra en 1989. Il s'agit d'une surface non construite de 1 788 m² à l'extrémité du bâtiment, en direction de la « coulée verte » et de la gare de Lyon. Ce terrain est actuellement utilisé par l'OnP pour stocker et trier ses déchets, faire passer et garer ses véhicules et sert également d'entrée et de sortie du parking de l'Opéra. Il a fait l'objet autour des années 2010 de discussions entre l'État, la Ville de Paris et l'Opéra en vue de le céder pour y construire des logements sociaux, sans suites.

La direction de l'OnP se dit prête à étudier toutes les propositions à condition que des espaces nouveaux lui soient alloués et que la logistique de l'établissement ne subisse pas de préjudice, la « base logistique » de Berthier étant tenue pour indispensable à l'Opéra Garnier. La proximité géographique de Garnier avec sa base logistique constitue un facteur essentiel qui tendrait à écarter l'idée d'une délocalisation en lointaine banlieue, comme cela a pu être évoqué. Par ailleurs, la délocalisation à Bastille n'entraîne pas non plus une totale adhésion : le manque d'espace, l'encombrement des voies que généreraient les activités de livraison et les difficultés de circulation entre les sites de Bastille et Garnier⁷¹ sont autant d'éléments qui vont en défaveur de ce projet. Enfin si l'aménagement de l'espace des « délaissés » permettrait de regrouper quelques activités actuellement assurées à Berthier de celles assurées à Bastille, il n'est pas certain qu'elles puissent toutes être transférées dans ce lieu.

En tout état de cause, outre les arguments en termes d'efficacité logistique, le financement de la double opération consistant à aménager une salle de théâtre au profit de la Comédie-Française dans les Ateliers Berthier et à aménager de nouveaux locaux au profit de l'OnP constitue la principale difficulté de ce projet, dans un contexte peu propice à des travaux coûteux. Elle apparaît en contradiction avec les orientations du ministère ces dernières années, notamment avec le moratoire sur les grands chantiers qui prévoit le gel des projets les plus coûteux.

IV. DU DOMAINE PUBLIC

A. LES CONVENTIONS D'OCCUPATION DU DOMAINE PUBLIC

La période sous revue a été marquée par une remise à plat des conventions d'occupation du domaine public, telle que prévue par le SPSI, et par un effort de valorisation des emprises. Ce travail a donné lieu à la signature de conventions nouvelles ou actualisées au cours des exercices 2011 à 2013⁷². Avec l'accord de France Domaine, tous ces dossiers ont fait l'objet d'une valorisation de loyers, le montant global de ces derniers étant d'environ 200 000 € par an et étant complété par environ 25 000 € de refacturation des charges courantes. Un tableau récapitulatif des divers occupants d'espaces relevant de l'OnP figure en annexe 4.2.

Il convient de souligner l'effort de remise à plat des conventions d'occupation du domaine public réalisé au cours des dernières années après l'adoption du SPSI.

⁷¹ L'Opéra Bastille souffre en matière de logistique d'un défaut de conception puisque l'accès de camions y est très compliqué. L'augmentation possible du trafic liée au transfert d'activités de Berthier aggraverait très certainement la situation.

⁷² Parmi les faits les plus notables, on peut citer l'inauguration du restaurant de l'Opéra Garnier en juin 2011, la signature d'une convention d'occupation la même année avec le Club Med Gym dans les locaux antérieurement occupés par la FNAC, ainsi que les régularisations de l'occupation d'espaces à Garnier par l'Association des retraités, le cercle Carpeaux, l'AROP, l'antenne de la préfecture de police et l'exploitant des ruches, la même procédure ayant été suivie pour Numéricable à Bastille.

B. LES LOGEMENTS DE FONCTION

L'OnP dispose de quatre logements de fonction (cf. annexe 4.3), celui du gardien du site de Berthier a été reconverti en 2011 en local technique pour la vidéo surveillance. Les trois autres ont fait l'objet d'actes d'affectation avec l'aval de France Domaine selon le tableau suivant. Il est à noter que ni le directeur de l'établissement, ni les autres chefs de service ou directeurs ne disposent d'un logement de fonction.

V. LE COÛT DE FONCTIONNEMENT DES BATIMENTS

Le SPSI approuvé en 2011 a procédé à une évaluation des charges de fonctionnement courant des bâtiments affectés à l'OnP, incluant notamment les frais de maintenance des infrastructures techniques, les coûts énergétiques et les dépenses de nettoyage et de gardiennage qui s'élèvent à 6,8 M€ par an, soit 4,3 M€ pour l'Opéra Bastille, 1,8 M€ pour le Palais Garnier, 0,26 M€ pour les Ateliers Berthier et 0,45 M€ pour l'École de Danse de Nanterre.

PARTIE V : SITUATION FINANCIÈRE ET GESTION

I. L'AUTORISATION ET LA PRÉVISION BUDGÉTAIRE

A. L'ENCADREMENT BUDGÉTAIRE PLURIANNUEL

Dans le cadre de son insertion au rapport public 2008, la Cour avait observé que « l'évolution des charges des activités artistiques, la progression des dépenses de personnel et le financement des investissements constituaient trois facteurs de déséquilibre structurel des comptes de l'Opéra. Constatant, que malgré la demande des directeurs successifs de l'Opéra, la mise au point d'un cahier des charges et d'un cadrage financier pluriannuel n'avait pas été politiquement arbitrée, elle estimait que la désignation d'un nouveau directeur délégué constituait une échéance qu'il convenait de saisir. » Dans leur réponse conjointe, les ministres chargés de la culture et du budget reconnaissaient la nécessité et l'urgence de ce cadrage, et exprimaient leur volonté d'engager au second semestre 2007 son élaboration en intégrant « a minima trois séries de clauses : le niveau d'activité chiffré de l'établissement, conformément à la lettre de mission adressée au nouveau directeur délégué de l'établissement [...]; les principaux paramètres de l'équilibre budgétaire de l'OnP pour chaque exercice ; la répartition entre l'État et l'Opéra des charges de financement de la politique d'investissement ».

1. Un premier encadrement budgétaire pluriannuel pour la période 2009-2015 peu concluant

Cet engagement a été tenu puisqu'un cadrage budgétaire pluriannuel a été mis en place en 2008 avec toutefois un succès très limité. Dans un courrier du 6 mars 2008, Mme Albanel, ministre de la culture et de la communication, a adressé à M. Joel, futur directeur de l'OnP, un cadrage budgétaire pour la période 2009-2015. Il comprend un tableau établi à partir de la synthèse économique et budgétaire de l'établissement qui a vocation à constituer « la référence financière impérative de gestion de l'Opéra de Paris pour les prochaines années ». En contrepartie du respect des soldes fixes et variables définis - la ventilation entre les rubriques constituant les recettes et dépenses fixes et

variables étant pour sa part susceptible d'être modulée -, l'État s'engage à actualiser la subvention de fonctionnement de l'Opéra de Paris de 1,2 % à partir du niveau inscrit dans la loi de finances pour 2008. La lettre précise qu'« au regard des objectifs de retour à l'équilibre des finances publiques et de réduction de la dette publique qui obligent à l'effort de chacun, il s'agit d'un engagement financier clair et appuyé de l'État pour accompagner l'établissement dans l'exercice de ses missions ». Les principaux termes du cadrage sont résumés dans le tableau suivant.

L'exécution a assez vite dérivé par rapport aux objectifs, les responsabilités entre l'État (qui n'a pas tenu ses engagements concernant la subvention de fonctionnement) et l'établissement étant partagées. Les données du budget initial (EPRD) 2015 montrent que la situation a fortement évolué par rapport à celle envisagée en 2008 pour l'exercice 2015, terme du cadrage pluriannuel, avec des écarts importants, à la baisse comme à la hausse, par rapport aux objectifs.

Tableau n° 36 : Les principaux termes du cadrage budgétaire 2009-2015 et les montants inscrits à l'EPRD 2015

En M€	2009		2012		2015	EPRD 2015
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	
Théâtre en ordre de marche						
<i>Masse salariale</i>	90	90,02	95	98,11	103	102,13
<i>Subvention de fonctionnement</i>	105	104,58	108	104,46	112	95,74
Solde variable	16	14,29	20	33,33	24	36
<i>Dont recettes variables</i>	73	69,20	78	93,54	83	99,38
Solde de fonctionnement	2	-10,99	2	11,39	2	0,5
Capacité d'autofinancement	10	-1,67	11	15,83	11	7,9
<i>Subvention d'investissement</i>	7	5,06	3	1,04	3	1,5

Source : Cour des comptes (à partir de l'annexe à la lettre du 6 mars 2008 et de l'EPRD 2015)

2. Les principaux termes du cadrage pour 2015-2017

Par la suite, le cadrage s'est limité à l'horizon des budgets triennaux et aux subventions annuelles de l'État (pour charges de service public et pour investissement), sans objectifs pluriannuels particuliers concernant les grandes masses et soldes financiers. En 2014, une démarche de prévision à trois ans a été engagée avec la tutelle pour les exercices 2015 à 2017 (note de la DGCA du 24 octobre 2014), mais l'évolution des subventions reste un ordre de grandeur, susceptible de variations en fonction de la situation budgétaire de l'État.

Tableau n° 37 : Perspectives d'évolution des subventions de l'État de 2014 à 2017

En €	2014	2015	2016	2017
Subvention pour charges de service public	98 751 005	97 751 005	96 751 005	96 001 005
Subvention d'investissement	1 501 876	1 500 000	1 500 000	1 500 000

Source : note DGCA du 24 octobre 2014

Les recommandations de la Cour ont été rapidement suivies d'effets avec la mise en place en 2008 d'un cadrage pluriannuel sur six ans, mais divers facteurs ont conduit l'État et l'établissement à perdre rapidement de vue les objectifs fixés, devenus obsolètes. Les perspectives sont depuis lors triennales et limitées aux subventions de l'État.

B. LA MÉTHODE DE PRÉPARATION BUDGÉTAIRE ET LA FIABILITÉ DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

Les modalités de préparation budgétaire de même que le calendrier de vote des budgets initiaux (EPRD) et des décisions modificatives (DM) n'appellent pas d'observations. L'École de Danse gère un budget annexe en vertu de l'article 24 des statuts de l'établissement (décret de 1994) et du règlement financier de l'établissement adopté en 1995.

Toutefois, cette particularité emporte peu de conséquences dans les faits⁷³. La direction de l'OnP a donc souhaité normaliser la situation de l'École en en faisant un centre de responsabilité budgétaire (CRB) au même titre que les directions de l'établissement. La direction du budget a donné son accord courant 2015 à cette évolution, préalable à une modification ultérieure du décret statutaire et du règlement financier.

Du fait du nombre d'ajustements en cours d'année dans le cadre des décisions modificatives, les crédits sont consommés de façon satisfaisante, hormis pour les dépenses d'investissement au début de la période sous revue.

II. LE RÉSULTAT ANNUEL

A. LES PRODUITS

1. Observations générales

a. L'importance des subventions de l'État et la progression des ressources propres

L'évolution des produits entre 2005 et 2013, selon la nomenclature du compte de résultat de l'établissement (cf. tableau donné en annexe 5.1), fait ressortir une hausse de 28,05 M€ (+ 16,9 %) qui doit être toutefois nuancée puisqu'elle recouvre des variations importantes d'une année sur l'autre. Le tableau suivant montre pour sa part l'évolution de la répartition des produits entre subventions et ressources propres.

⁷³ Le conseil d'administration ne votait pas séparément le budget annexe de l'École et sa comptabilité n'était pas tenue dans un cadre juridique distinct même si le compte financier de l'établissement retraçait les opérations comptables de l'École sous la forme d'un sous-code (103) distinct de celui des opérations des autres services de l'établissement (sous-code 101).

**Tableau n° 38 : Évolution des ressources propres et des subventions
de 2005 à 2013 (en M€)**

En M€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013
Ressources propres	66,06	68,82	74,10	79,00	71,81	77,98	85,13	96,52	82,92	25,5%
	39,8%	39,8%	40,9%	41,9%	39,6%	40,7%	43,2%	46,6%	42,8%	
Subventions d'exploitation	97,03	97,55	99,52	103,56	104,76	106,00	105,94	104,55	101,47	4,6%
	58,5%	56,4%	54,9%	55,0%	57,8%	55,3%	53,7%	50,4%	52,3%	
Produits exceptionnels et divers (*)	2,73	6,52	7,61	5,76	4,82	7,78	6,12	6,26	9,48	247,8%
	1,6%	3,8%	4,2%	3,1%	2,7%	4,1%	3,1%	3,0%	4,9%	
Total	165,82	172,89	181,23	188,32	181,39	191,76	197,19	207,33	193,87	16,9%

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

Nota : Les « ressources propres » prennent en compte les produits des comptes 70 et 76 ; les « produits exceptionnels et divers », les produits des comptes 77 et 78.

La première source de financement provient des subventions, pour l'essentiel de la subvention pour charges de service public versée par l'État à l'établissement et à l'École de Danse (celle-ci disposant d'un budget annexe), même si cette source de financement a connu une diminution depuis 2011 et a vu sa place dans les ressources de l'OnP baisser de 58,5 % en 2005 à 52,3 % en 2013.

La deuxième source de financement provient des ressources propres qui, en 2013, représentaient 42,8 % des recettes de fonctionnement et ont progressé en valeur pendant la période sous revue, de 66,06 M€ à 82,92 M€. Leur poids par rapport aux subventions publiques a progressé lui aussi mais dans des proportions moindres, de 39,2 % à 42,8 %.

Les produits divers et exceptionnels (quote-part de la subvention de fonctionnement imputée au résultat, produits exceptionnels divers variables selon les années, reprises de provisions, etc.) représentent des montants et pourcentages marginaux.

Ces évolutions font apparaître les enjeux actuels et futurs de l'établissement qui, confronté à une baisse de la subvention versée par l'État, doit s'efforcer de dégager davantage de ressources propres. Cet objectif a été atteint pendant la période sous revue avec une progression de la part des ressources propres dans les produits.

b. Des modèles de financement très différents de la plupart des autres grands opéras internationaux

Il est possible de dégager schématiquement deux grands modèles de financement :

- un financement essentiellement assuré par les subventions, comme au Staatsoper de Vienne (50 % de subventions publiques) et à l'Opéra national de Paris (52 % de subventions publiques), avec des prix de billetterie allant jusqu'à 231 € pour l'ONP et 265 € pour le Staatsoper ;
- un modèle essentiellement financé par les donations privés : le Metropolitan Opera de New York avec des prix allant jusqu'à 433€.

Entre ces deux modèles, celui du Royal Opera House de Londres semble tenir lieu de « synthèse », puisque son budget est composé à 23 % de subventions publiques, 33 % de recettes de billetterie et 22 % de financements privés. Sa politique tarifaire se trouve elle aussi « à mi-chemin » puisque le prix maximum de la billetterie est de 316 €.

Le financement des grandes maisons d'opéra dans le monde relève de profils différents, selon la place plus ou moins importante qu'ils font au financement privé et à la subvention publique, ces choix étant pour l'essentiel liés aux modèles économiques en vigueur dans chaque pays et aux dispositifs institués pour susciter les financements privés. Si l'OnP relève d'un modèle fortement marqué par le financement public, l'évolution déjà engagé vers un renforcement des ressources propres dans un contexte de baisse des ressources publiques tend à le rapprocher quelque peu d'un schéma de financement anglo-saxon. Il convient aussi de relever que ce dernier rencontre aussi ses limites, invitant à la prudence, puisque le Metropolitan Opera et plusieurs orchestres nord-américains ont connu récemment des difficultés parfois sérieuses de financement.

2. La subvention pour charges de service public

a. Une baisse sensible depuis le début des années 2010

Cette subvention (incluant celle dédiée à l'École de Danse) a progressé en euros courants de 1,4 % sur la période de 97,0 M€ en 2005 à 98,3 M€ en 2013. En réalité, cette évolution globale sur la période masque deux mouvements contraires : après une progression de 9,1 % de 2005 à 2010 et 2011, cette subvention a connu une baisse notable de 7,7 % de 2010 à 2013. En euros constants, la subvention a assez nettement baissé (- 7,0 %) sur la période 2005-2013, alors qu'elle s'était maintenue à un niveau proche de celui de 2005 jusqu'en 2011 inclus.

Tableau n° 39 : Évolution de la subvention de fonctionnement de l'État

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
En € courants	97 033 393	97 465 062	99 374 900	103 396 366	104 636 239	105 887 775	105 853 228	104 463 290	98 348 557
Evolution en € courants base 100 en 2005	100,0	100,4	102,4	106,6	107,8	109,1	109,1	107,7	101,4
Evolution en € constants base 100 en 2005	100,0	98,9	99,5	100,6	101,9	101,6	99,5	96,4	90,1

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

Deux problématiques principales ressortent des échanges entre l'établissement et la tutelle⁷⁴ : la visibilité à moyen terme sur le niveau de la subvention, compte tenu des contraintes liées à la préparation des saisons futures ; son montant et notamment sa capacité à couvrir les dépenses du « théâtre en ordre de marche ».

⁷⁴ Voir notamment la note du comité financier du 1^{er} décembre 2014 qui souligne les enjeux de la programmation de l'établissement au regard de la baisse de la subvention versée par l'État.

La visibilité à moyen terme sur la ressource d'origine publique est un premier sujet récurrent de débat entre les tutelles et l'établissement, ce dernier faisant valoir qu'à la différence de nombreux autres opérateurs, y compris dans le secteur culturel, ses saisons se construisent longtemps à l'avance (environ quatre à cinq ans) afin d'assurer, pour les productions lyriques, la participation des têtes d'affiche de la distribution.

Le cadrage pluriannuel 2009-2015 précédemment mentionné fixait des objectifs de progression de la subvention pour charges de service public. Pour une base de départ de 103,34 M€ en 2008, cette subvention devait atteindre le niveau de 112,3 M€ en 2015, alors qu'elle est désormais durablement inférieure à 100 M€. Cette situation a pu contribuer à renforcer l'analyse de l'OnP sur le caractère incertain de ses subventions.

Pour les exercices 2015 à 2017, l'établissement dispose toutefois d'une certaine visibilité sur sa subvention pour charges de service public, même si ces montants restent indicatifs et susceptibles d'être modifiés dans le cadre des lois de finances annuelles. Celle-ci baisse de 1 M€ deux ans de suite en 2015 et en 2016 ; la diminution est moindre en 2017 (- 0,75 M€). À cette échéance, elle s'élèvera à 96 M€.

La progression de la subvention pour charges de service public prévue dans le cadrage budgétaire 2009-2015 s'est rapidement avérée irréaliste compte tenu du contexte financier général ; alors qu'elle était censée atteindre 112 M€ en 2015, elle se situera à 97,75 M€, soit un écart de - 12,7 %. La baisse annoncée de la subvention de fonctionnement jusqu'en 2017 imposera à l'établissement un nouvel effort de réduction des dépenses, sauf à dégager de nouvelles ressources propres.

La question de la couverture du théâtre en ordre de marche par la subvention de fonctionnement est un second sujet récurrent dans les relations entre le ministère et l'OnP, comme il l'est d'ailleurs pour d'autres institutions culturelles de même nature.

Tableau n° 40 : Couverture des frais fixes par la subvention de fonctionnement⁷⁵

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (DM3)
Masse salariale permanents (y)	81,32	82,72	84,79	86,41	96,74	93,19	97,06	98,62	100,45	103,71
Fonctionnement (B)	22,03	21,72	21,75	22,65	22,79	24,51	22,77	23,35	23,09	23,76
Sous-total (C=A+B)	103,35	104,44	106,54	109,06	119,53	117,70	119,83	121,97	123,54	127,47
Autres frais fixes (D)	9,76	11,39	12,95	17,26	17,95	13,12	13,28	13,75	18,89	13,64
Total frais fixes (E=C+D)	113,11	115,83	119,49	126,32	137,48	130,82	133,11	135,72	142,43	141,11
Subvention de fonctionnement (y compris école de danse) (F)	97,03	97,47	99,37	103,40	104,64	105,89	105,85	104,46	98,35	96,72
Ratio F/C	93,9%	93,3%	93,3%	94,8%	87,5%	90,0%	88,3%	85,6%	79,6%	75,9%
Ratio F/E	85,8%	84,1%	83,2%	81,9%	76,1%	80,9%	79,5%	77,0%	69,1%	68,5%

Source : Cour des comptes (à partir des données de la synthèse économique budgétaire – OnP)

⁷⁵ Nota : Autres frais fixes (D) : dotation aux amortissements et provisions dont contentieux lié au bâtiment + dépenses de fonctionnement liées aux travaux des façades. Les données de 2014 sont celles de la décision modificative n° 3 et donc encore provisoires. Les données relatives à la subvention pour charges de service public (F) sont celles figurant dans la synthèse économique budgétaire ; il convient de relever une différence avec celles provenant du compte financier.

Il ressort de ce tableau que le taux de couverture des frais fixes de l'OnP par la subvention pour charges de service public de l'État a assez nettement baissé au cours de la période sous revue en raison de la hausse des premiers et de la baisse de la seconde depuis 2012. Si l'on s'en tient à la masse salariale des permanents et aux dépenses courantes de fonctionnement, ce ratio est passé de 93,8 % en 2005 à 79,6 % en 2013, avec une perspective proche de 75,9 % en 2014. Ce ratio est encore inférieur si l'on inclut dans les frais fixes les dotations aux amortissements, les provisions et divers autres frais fixes ; il se situe en 2013 à 69,1 %.

Si le constat de la baisse régulière du taux de couverture des frais fixes par la subvention pour charges de service public est incontestable, il n'y a pas de raison, si ce n'est historique peut-être, que ce taux de couverture soit de 100 %. Une telle garantie apportée par la tutelle n'inciterait pas l'établissement à maîtriser ses frais de structure ni à développer ses ressources propres. Par ailleurs, force est de constater que les moyens budgétaires de l'État ne lui permettent plus de s'approcher de cet objectif.

- b. Une subvention de l'État plus de trois fois supérieure à celle allouée à l'ensemble des opéras en région

L'Opéra de Paris mobilise la majeure partie des moyens financiers consacrés par le ministère de la culture et de la communication au fonctionnement des opéras en France (cf. annexe 5.2).

Le montant des crédits alloués aux opéras en région (13 bénéficiaires) est constant sur la période 2010-2015 entre 28 et 29 M€ peut, à cet égard, être rapproché de celui de la subvention pour charges de service public de l'OnP prévue en 2015 (97,75 M€).

On notera aussi l'absence de financement de l'Opéra de Paris par les collectivités territoriales, contrairement aux opéras en région⁷⁶.

Tableau n° 41 : Évolution des aides d'État aux Opéras en région de 2010 à 2015

PLF	Montant des crédits	Nombre de bénéficiaires	subvention minimum	subvention maximum	subvention moyenne
2015	28 707 013	13	319 500	6 043 977	2 208 231
2014	28 707 013	13	319 500	6 043 977	2 194 259
2013	28 707 013	13	319 500	6 043 977	2 194 259
2012	28 506 646	13	127 000	2 545 000	2 192 819
2011	28 000 113	14	43 000	5 924 729	2 000 008
2010	28 260 000	13	45 000	5 583 005	2 173 846

Source : Cour des comptes (à partir des PAP de la mission Culture)

⁷⁶ Tout en rappelant que l'OnP est le seul opéra, avec l'Opéra-Comique, également situé à Paris, qui a le statut d'établissement public sous tutelle de l'État.

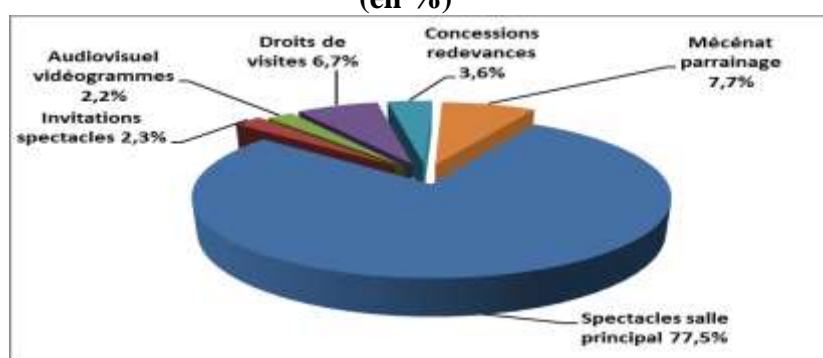
Selon la DGCA, son aide aux opéras en région ne représente que 16 % de l'aide publique qui leur est attribuée, la majeure partie des aides provient des collectivités territoriales : communes et groupements de communes (123,52 M€ soit 66 %), départements (4,98 M€ soit 3 %) et régions (27,80 M€ soit 15 %), le total s'élevant 185,15 M€. La DGCA observe également qu'environ les deux tiers de ses crédits en faveur de la musique profitent à la région parisienne. Les opéras en région sont globalement plus subventionnés que l'OnP, ce dernier étant plus apte, par sa notoriété internationale, à dégager des ressources propres.

L'OnP mobilise une partie très majoritaire des crédits du ministère en faveur des opéras. Le déséquilibre avec les opéras en région est accentué par l'absence de financement par les collectivités territoriales alors qu'en région, les collectivités territoriales apportent 84 % du financement public des opéras.

3. Ressources propres et mécénat

L'OnP a progressivement structuré un service en charge des ressources propres. Celles-ci proviennent principalement de la billetterie (77,5 % du total en 2013), les autres catégories de ressources étant toutes inférieures à 10 % du total.

Tableau n° 42 : Tableau n° 42 : Les catégories de ressources propres en 2013 (en %)



Source : Compte financier 2013 de OnP

a. Les recettes de billetterie : les ¾ des ressources propres

Les recettes de billetterie restent de très loin la principale ressource propre (environ les trois quarts de leur montant total). L'augmentation des recettes de spectacles (45 M€ en 2005 contre 56 M€ en 2013) qui résulte autant des choix de politique tarifaire que du succès rencontré par la programmation artistique est analysée en partie II.

b. Le développement des autres types de ressources propres

Pendant la période sous revue, à l'image des autres opérateurs culturels, l'OnP a aussi diversifié en les développant ses autres ressources propres. Cette progression est d'autant plus méritoire que cette période était peu favorable au regard des difficultés économiques générales. On remarquera toutefois que l'Opéra de Paris, et plus particulièrement le Palais Garnier, présentent une attractivité exceptionnelle dont ne peuvent se prévaloir la plupart des autres institutions culturelles.

Au-delà des recettes retracées dans les comptes de produits du compte de résultat, la comptabilité analytique permet d'apprécier le solde dégagé par les activités visant à la collecte de ressources propres, une fois déduits les coûts nécessaires à leur obtention.

Tableau n° 43 : Les ressources propres autres que la billetterie – solde en coût complet de 2010 à 2014⁷⁷

	2010	2011	2012	2013	2014
Boutiques	137 955	278 459	312 951	297 983	284 781
Locations d'espaces	501 795	1 091 626	1 818 619	553 990	1 028 531
Programmes publications (*)	-403 733	-411 180	-417 751	-419 945	-646 905
Mécénat, partenariat et dons (*)	8 013 745	8 831 351	8 652 763	8 727 472	9 350 989
Visites	1 780 322	2 255 789	2 688 542	2 754 284	2 825 394
Autres activités commerciales	829 883	1 346 565	2 095 263	2 397 015	2 421 260
Total (hors audiovisuel)	10 859 967	13 392 610	15 150 387	14 310 799	15 264 050
Audiovisuel	-646 333	-792 021	-1 358 604	-577 967	-1 553 907
Total (avec audiovisuel)	10 213 634	12 600 589	13 791 783	13 732 832	13 710 143

Source : Cour des comptes (à partir de la comptabilité analytique de OnP)

Cet indicateur, plus pertinent, permet de constater une progression de 40,6 % du solde net bénéficiaire de ces activités (hors audiovisuel), de 10,86 M€ en 2010 à 15,26 M€ en 2014.

Une analyse détaillée du bilan financier des principales activités (recettes de visites, redevances de concessions, locations d'espaces, boutiques, programmes et publications, ventes de produits dérivés) est présentée en annexe 5.3. Il en ressort les principaux constats suivants :

- les visites du Palais Garnier sont une activité que l'OnP a su dynamiser au cours des dernières années et dont le solde bénéficiaire atteint un niveau significatif, proche de 3 M€. Il n'en est pas de même des visites de Bastille, qui sont loin d'atteindre leur seuil de rentabilité (en coûts complets) ;

la remise en ordre des concessions a permis une dynamisation des ressources qu'elles procurent ; la rentabilité du restaurant de Garnier pour son exploitant comme, indirectement, pour l'Opéra, suscite néanmoins quelques inquiétudes ;

- les locations d'espaces constituent une ressource en développement, mais d'un montant annuel encore assez mal maîtrisé par l'établissement du fait de variations importantes (chute significative des recettes en 2013 par exemple). Si l'existence de deux salles et de nombreux espaces prestigieux permettaient d'envisager une meilleure exploitation, l'activité assez intense de spectacle sur les deux sites peut constituer une limitation ;

⁷⁷ Les données de la comptabilité analytique ont été retraitées dans le cadre du présent tableau de la manière suivante : les ressources nettes tirées de la pose d'une bache publicitaire à Garnier, soit 631 971 € en 2010 et 626 098 € en 2011 comptabilisées par l'établissement dans la rubrique « Programmes, publications » ont été retirées de ce total et ajoutées à la rubrique Mécénat, partenariats et dons, qui apparaît plus appropriée.

- les boutiques présentent des caractéristiques très différentes. Celle de Garnier a fait l'objet d'une délégation de service public, les recettes sont donc le fruit d'une redevance forfaitaire et d'un intéressement aux résultats. Elle dégage un solde positif en comptabilité analytique d'environ 200 000 € par an. Celle de Bastille est gérée directement par l'établissement ; elle obtient un résultat net positif quoiqu'inférieur à celui de Garnier. Si l'établissement n'a pas envisagé son externalisation, probablement en raison du faible nombre de visiteurs dans la journée par rapport à celui de Garnier, celle-ci ne se justifierait que dans l'hypothèse où les visites de l'opéra Bastille connaîtraient une progression très significative ;
- les programmes et publications sont globalement une activité déficitaire en coûts complets ;
- la vente de produits dérivés sous la marque Opéra, pour l'instant peu développée, pourrait constituer une source nouvelle, quoique d'ampleur limitée, de recettes, de même que la valorisation de l'ingénierie intellectuelle à l'instar de certains musées nationaux.

Mises à part l'activité audiovisuelle, l'activité d'édition et les visites de l'Opéra Bastille, qui restent déficitaires en coûts complets, les autres ressources propres dégagent des produits importants mais aussi des bénéfices nets en progression. Cette dynamisation de l'ensemble des formes de ressources propres constitue l'une des réussites de l'établissement pendant la période sous revue, en particulier pendant le mandat de M. Joel.

L'actuelle direction tente de limiter les pertes sur les activités déficitaires. S'agissant des visites de la Bastille, elle cherche à les dynamiser depuis 2014 par une meilleure information du public tout en observant que cette activité ne sera pérennisée, voire externalisée, que si elle peut être bénéficiaire. S'agissant des publications, elle a décidé de dématérialiser certains supports de communication dont la revue gratuite « En scène », de faire appel à des mécènes lorsque les publications s'y prêtent et d'abandonner des projets d'ouvrages à l'équilibre économique incertain.

Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 comporte par ailleurs un objectif d'augmentation des recettes commerciales⁷⁸ hors mécénat qui passerait d'un taux de 6,7 % des dépenses totales de l'établissement hors investissement en 2014 et de 7 % en 2015 (estimation) à 7,4 % pendant la période 2016-2018. Il est pris acte de ces objectifs.

⁷⁸ Locations, visites, concessions, programmes et autres supports, boutiques et développement de la marque.

c. Les ressources du mécénat

Un doublement pendant la période sous revue :

Alors que la période sous revue – surtout depuis 2008-2009 – n’a pas été très favorable du fait des difficultés rencontrées par le secteur privé, les ressources du mécénat/partenariat se sont considérablement accrues depuis 2005, de 5,03 M€ cette même année à 9,26 M€ en 2014 pour le mécénat financier enregistré dans la section de fonctionnement. Il convient d’ajouter le mécénat de compétence ainsi que celui destiné aux projets d’investissement et comptabilisé dans la section d’investissement.

L’évolution est alors de 5,03 M€ à 10,55 M€ comme le montre le tableau figurant en annexe 5.4. La direction de l’OnP considère qu’il est encore possible d’accroître ce type de ressources et a fixé pour 2015, dans le cadre du budget initial, un objectif ambitieux de 11,34 M€ pour la section de fonctionnement, auxquels s’ajoutent 1,2 M€ pour les projets d’investissement. Ces résultats seraient largement dépassés, autour de 15 M€. Le directeur de l’Opéra estime qu’un niveau proche de 20 M€ au terme de son mandat peut être envisagé.

Les trois canaux de collecte du mécénat :

Les documents publics (sur les sites de l’OnP ou de l’AROP) ou remis dans le cadre de l’instruction conduite par la Cour retraçant les ressources annuelles du mécénat ou expliquant les démarches à accomplir par les mécènes ou les donateurs manquent singulièrement de clarté, notamment en ce qui concerne la répartition des rôles entre l’OnP et l’AROP. On peut néanmoins identifier trois canaux distincts pour l’entrée des recettes de mécénat et de parrainage à l’OnP détaillés en annexe 5.5 : les conventions de mécénat ou de parrainage passées directement entre les entreprises et l’Opéra via le Cercle des entreprises mécènes, les sommes perçues par l’AROP et reversées ensuite à l’OnP, et les dons récoltés par les autres fondations (American Friends, Chinese Friends, Fondation Annenberg, etc.).

L’Opéra et l’AROP : des relations qui se sont clarifiées

L’AROP est le partenaire principal de l’Opéra pour la collecte de ressources, à tel point que son directeur général, M. Jean-Yves Kaced, est également directeur commercial et du développement de l’OnP, direction en charge à titre principal des ressources propres de l’établissement. Ses responsabilités en tant que directeur général de l’AROP sont définies à l’article 3 de la convention-cadre entre l’association et l’établissement. Contrairement à d’autres grands établissements culturels qui possèdent un service mécénat plus ou moins étoffé, celui-ci n’apparaît pas dans l’organigramme de la direction commerciale et du développement dans la mesure où l’AROP assure l’essentiel des tâches de prospection et de collecte au profit de l’OnP.

Les relations entre l'AROP et l'OnP sont définies par deux types de textes : une convention-cadre, dont la dernière version date du 1^{er} septembre 2013, et des conventions d'application pour chaque saison artistique portant sur la mise en place et la diffusion des formules proposées par l'AROP, les modalités d'affectation et de versement à l'OnP des sommes collectées par l'AROP à l'occasion de ces événements, et les contingents de places réservés à l'AROP pour chaque formule.

La convention-cadre prévoit que les sommes perçues par l'AROP sont reversées à l'Opéra selon une périodicité fixée. Elle prévoit également le prélèvement par l'AROP d'une somme égale à 8 % des fonds versés à l'Opéra en exécution des actions de mécénat au titre des frais de gestion liés à son intervention. Ce pourcentage de frais de gestion apparaît raisonnable. Une convention d'autorisation d'occupation temporaire (AOT) a enfin été conclue à compter du 1^{er} janvier 2013 pour régler l'occupation de locaux de l'Opéra par l'association.

S'agissant des conditions d'application des conventions entre l'AROP et l'OnP, un contrôle comptable et financier a été diligenté en 2011, à la demande du directeur de l'OnP, relatif à la bonne application de la convention annuelle qui lie l'AROP à l'établissement, sur le fondement d'une disposition des conventions entre les deux organismes⁷⁹. L'article 6 de la dernière convention-cadre offre des possibilités identiques. Si aucune irrégularité ou erreur comptable n'a été relevée à l'occasion de ce contrôle, celui-ci a constaté divers retards dans le reversement des sommes perçues et la communication de documents financiers⁸⁰. Interrogé sur les suites données à ce contrôle, l'établissement n'a pu fournir d'information particulière.

Comme pour les autres ressources propres, l'établissement a mené pendant la période sous revue une politique dynamique de développement du mécénat qui a porté ses fruits. Si les marges vont tendre à se réduire, la nouvelle direction, qui souhaite s'impliquer directement dans la recherche de mécènes se fixe des objectifs en croissance, dès l'exercice 2015.

Le rôle de l'AROP aux côtés de l'établissement a été clarifié depuis une dizaine d'années par des conventions-cadres et des conventions d'application annuelles. Son action paraît efficace au regard de la progression des sommes collectées et ses frais de structures raisonnables (8 %). Il n'y a donc pas lieu de remettre en cause cette organisation quelque peu complexe sous réserve que l'établissement procède régulièrement aux vérifications comptables et financières prévues à l'article 6 de la convention-cadre entre les deux structures et que, dans les documents et outils d'information sur la politique de mécénat de l'Opéra, les ressources provenant de l'AROP et celles collectées via l'AROP ou d'autres structures soient présentées de manière plus claire.

⁷⁹ Article 2-2-E de la convention 2010-2011 : « L'Opéra national de Paris et notamment son agent comptable, pourront avoir à tout moment accès aux pièces comptables et financières ainsi qu'aux documents de comptabilité générale de l'AROP, relatifs à l'exécution de la présente convention, afin d'exercer toute vérification et contrôle qu'ils estimeraient nécessaires »).

⁸⁰ Pour les places à l'unité, alors que l'AROP devait communiquer un bilan mensuel des ventes réalisées et verser à l'OnP l'aide à la production au plus tard le 20 du mois suivant, le contrôle a fait apparaître que l'AROP accusait un retard fréquent dans ces versements. S'agissant de la transmission du double des relevés de comptes qui devait intervenir deux fois par an, respectivement avant le 31 janvier et le 30 septembre, le rythme de transmission n'était que d'une fois par an, en septembre.

Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 comporte un objectif d'augmentation des recettes provenant du mécénat qui passerait d'un montant estimé en 2015 à 12,5 M€ à 15 M€ en 2016, 16 M€ en 2017 et 17 M€ en 2018. La Cour relève cet objectif ambitieux.

Recommandation n° 12 : Procéder de manière plus régulière aux vérifications de pièces et de documents comptables et financiers de l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP) comme y invite la convention-cadre entre cette association et l'OnP ; formaliser le résultat de ces vérifications et des suites qui en ont été données.

d. La forte baisse des revenus financiers

Comme pour l'ensemble des opérateurs de l'État, les revenus financiers (compte 76) qui avaient fortement progressé dans la deuxième moitié des années 2000, de 2 M€ en 2005 à 3,54 M€ ont connu les effets défavorables de la crise économique et financière ainsi que de la forte baisse de la rémunération des placements. Depuis 2009, ils ont toujours été inférieurs à 1 M€, avec un montant exceptionnellement faible en 2013 (0,12 M€).

La forte baisse des intérêts sur placements prive depuis 2009 l'établissement d'un complément de ressources annuel de l'ordre de 3 M€ par rapport au pic observé en 2008.

B. LES CHARGES DU COMPTE DE RÉSULTAT

1. Une forte progression sur la période 2005-2013 : + 21,3 %

L'évolution des charges entre 2005 et 2013, selon la nomenclature du compte de résultat de l'établissement (cf. tableau donné en annexe 5.1) fait ressortir une progression de + 21,3 % au cours de la période sous revue, soit 4,4 % de plus que les recettes de fonctionnement qui augmentent pour leur part de + 16,9 %, l'indice des prix à la consommation ayant progressé sur la même période de + 12,5 %. Certains postes de dépenses ont connu une réduction : - 10,6 % pour les achats, - 5,6 % pour les services extérieurs, dont - 27 % pour la sous-traitance générale et - 6 % pour l'entretien et les réparations immobilières. Cet effort de réduction des dépenses doit être toutefois relativisé, au regard de la hausse de + 12,7 % des dépenses au titre des autres services extérieurs et de + 23,5 % des charges de personnel.

2. Le poids et la forte progression des frais fixes, notamment salariaux

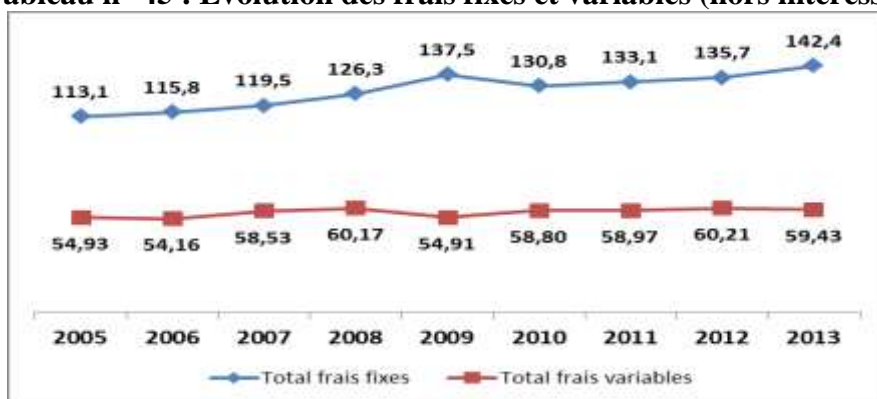
Cette analyse peut être complétée à partir de l'examen de la synthèse économique et budgétaire établie par l'OnP qui distingue les frais fixes des frais variables, les primes exceptionnelles d'intéressement du personnel étant comptabilisés en dehors de ces deux composantes. Un résumé des principales données est présenté dans les tableaux et graphiques suivants. Alors que les frais variables, liés pour l'essentiel aux spectacles et au personnel, ont connu une évolution assez modérée sur la période 2005-2013, soit + 4,5 M€ (+ 8,2 %), les frais fixes ont progressé de + 29,3 M€ (+ 25,9 %) et, parmi eux, les frais fixes de personnel de + 19,1 M€ (+23,5 %). Le coût des spectacles n'a progressé que de + 7,8 % sur la période.

Tableau n° 44 : Les principales composantes des frais fixes et variables de l'établissement de 2005 à 2014⁸¹

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2005-2013	2014 (DM3)
Masse salariale permanents (y compris CET)	81,32	82,72	84,79	86,41	96,74	93,19	97,06	98,62	100,45	23,5%	103,71
Fonctionnement	22,03	21,72	21,75	22,65	22,79	24,51	22,77	23,35	23,09	4,8%	23,76
Autres frais fixes	9,76	11,39	12,95	17,26	17,95	13,12	13,28	13,75	18,89	93,5%	13,64
Total frais fixes	113,11	115,83	119,49	126,32	137,48	130,82	133,11	135,72	142,43	25,9%	141,11
En % total	67,3%	68,1%	67,1%	67,7%	71,5%	69,0%	69,3%	68,1%	70,1%		68,9%
Spectacles	37,27	35,77	38,26	39,88	37,08	41,01	39,61	41,76	40,18	7,8%	42,36
Frais variables de personnel	11,56	11,17	12,14	12,30	10,39	10,54	10,20	10,86	12,29	6,3%	11,40
Autres frais variables	6,10	7,22	8,13	7,99	7,44	7,25	9,16	7,59	6,96	14,1%	9,08
Total frais variables	54,93	54,16	58,53	60,17	54,91	58,80	58,97	60,21	59,43	8,2%	62,84
En % total	32,7%	31,9%	32,9%	32,3%	28,5%	31,0%	30,7%	30,2%	29,2%		30,7%
Primes d'interressement du personnel								3,24	1,42		0,83
En % total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	0,7%	0,0%	0,4%
Total hors investissement	168,04	169,99	178,02	186,49	192,39	189,62	192,08	199,17	203,28	21,0%	204,78

Source : Cour des comptes (à partir des données de la synthèse économique budgétaire – OnP)

Tableau n° 45 : Évolution des frais fixes et variables (hors intéressement)



Source : Cour des comptes (à partir des données de la synthèse économique budgétaire – OnP)

3. Le poids des dépenses salariales

Les charges de personnel (compte 64 du compte de résultat), qui constituent le principal poste de dépenses, ont connu une hausse de + 23,5 % entre 2005 et 2013. Ces charges constituent 70 % des dépenses globales de fonctionnement, soit deux points de plus qu'en 2005 (68 %). Cet alourdissement des charges de personnel recouvre toutefois des évolutions contrastées. On constate ainsi une hausse de + 22 % à la fois pour les rémunérations des CDI, CDD et artistes invités et une diminution de - 6% des dépenses liées au recours à un personnel occasionnel. L'évolution de la masse salariale fait l'objet d'une étude plus approfondie en partie III.

⁸¹ Nota : Autres frais fixes : dotation aux amortissements et provisions dont contentieux lié au bâtiment + dépenses de fonctionnement liées aux travaux des façades. Spectacles : inclut les tournées, les spectacles, tournées et stages de l'École de Danse, les spectacles et tournées de l'Atelier lyrique. Autres frais variables : dépenses liées à l'audiovisuel, aux locations d'espaces, aux visites et expositions, à l'animation, aux programmes et autres support, aux boutiques et à la marque, au mécénat. Les données de 2014 sont celles de la décision modificative n° 3 et donc encore provisoires.

4. Un effort récent de maîtrise des dépenses de fonctionnement (frais fixes) et des dépenses liées aux spectacles (frais variables)

Pour faire face aux contraintes de ressources, l'OnP a identifié en février 2011 13 mesures destinées à réduire ses dépenses et à définir sa politique d'achat. La mise en œuvre de cette démarche a fait l'objet d'un bilan qui a été présenté lors du conseil d'administration du 17 décembre 2013. Au-delà de constats favorables, le bilan présenté en décembre 2013 met en lumière que la démarche de rationalisation des achats de l'établissement est encore loin d'être aboutie (cf. observations *infra*). En tout état de cause, les actions mises en avant ne portent que sur une fraction réduite des dépenses de l'établissement.

S'agissant des spectacles, l'analyse de l'évolution des coûts est présentée en partie II. On relève quelques initiatives tendant à limiter la progression des coûts, notamment la coproduction ou l'achat de spectacles, notamment lyriques, ou l'effort de rationalisation des coûts de stockage des décors et costumes.

Si quelques efforts de maîtrise des dépenses de fonctionnement courant et des dépenses liées aux spectacles sont intervenus, la maîtrise des dépenses de personnel, qui représentent près de 70 % des charges, constitue l'enjeu majeur pour l'équilibre financier de l'OnP. Le projet de contrat d'objectif et de performance 2016-2018 comporte un objectif d'augmentation modérée des dépenses de fonctionnement (+1,2 % par an en 2017 et 2018).

5. L'examen de certaines catégories de dépenses

a. Les frais de déplacements

En 2014, le budget de frais de déplacements s'est élevé à 289 347 €. Ces dépenses sont régies par un « règlement interne sur les déplacements temporaires » daté du 23 février 2007 (signé par M. Mortier avec le visa du contrôleur financier), modifié le 29 mai 2007 puis le 19 décembre 2011 par le directeur adjoint, M. Tardieu, avec visa du contrôleur financier. En 2015, la direction a exigé la mise en place d'un budget prévisionnel par direction « malgré la difficulté d'évaluer a priori ces dépenses compte tenu du caractère variable des projets artistiques ». Une note aux directeurs et chefs de service du 13 mars 2015 précise les conditions de mise en œuvre des règles définies dans le règlement, en incitant à une définition très précise de la justification de la mission, au recours à des vols « low cost » et au recours au nouveau marché de prestations passé avec l'UGAP.

Ce règlement interne sur les déplacements temporaires n'appelle pas d'observation particulière. Les vérifications de pièces comptables montrent que les procédures et les barèmes sont respectés.

b. Les frais de représentation et de réception

L'évolution du compte 625 700 qui retrace les frais de mission et de réception (compte 625 700) est maîtrisée entre 2005 et 2012 (0,43M€ en 2005 contre 0,36M€ en 2012) mais connaît une brusque progression en 2013 (0,62 M€) pour laquelle l'établissement n'a pu fournir d'explication particulière.

Tableau n° 46 : Évolution du compte 625 700 frais de réception et de réunion

Compte	Libellé	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
625700	Frais de réunion & réception	437 013	404 570	451 963	457 077	401 884	302 706	388 114	356 926	621 882

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers annuels)

L'OnP distingue deux enveloppes, celle allouée aux frais de représentation et celle allouée aux frais de réception, qui ont fait l'objet d'une surveillance accrue des directions successives en 2014 et 2015. Les frais de représentation, qui sont constitués essentiellement de frais de bouche, se sont élevés à 52 413 € en 2014, répartis entre quatre postes destinés au directeur, au directeur adjoint, au directeur de la danse et au directeur musical. Les frais de réception sont d'un montant plus élevé : 175 222 € HT en 2014. Ils sont consacrés aux réceptions à l'occasion des « premières » et des entractes des nouvelles productions, au départ des danseurs étoiles, à la remise de fleurs à l'issue des représentations et aux relations publiques dans le cadre du lancement des saisons.

L'OnP explique le pic observé en 2013 par le « festival *Ring* » de Wagner où, compte tenu de la longueur des spectacles, l'établissement a proposé un service de restauration d'un coût de 281 000 € qui apparaît en charge mais a été entièrement refacturé dans le prix des billets avec une marge commerciale.

À l'occasion de la notification des enveloppes destinées au remboursement des frais de restaurant engagés pour les repas à usage professionnel avec des personnes extérieures à l'opéra, le directeur adjoint, M. Tardieu rappelle en janvier 2014 que « les contraintes budgétaires actuelles exigent que chacun d'entre vous fasse preuve d'une extrême vigilance sur ce type de dépense et respecte scrupuleusement le budget alloué ». Une note du nouveau directeur adjoint, M. Thiellay, du 13 mars 2015 précise aux directeurs et chefs de service de l'établissement les conditions d'utilisation des frais de représentation. Elle impose certaines mentions (nom des invités, fonctions et motif « précis et non stéréotypé » de la rencontre) à communiquer aux services en charge du traitement des dossiers de dépenses.

c. Les véhicules de fonction

L'équipe de direction de M. Joel disposait de quatre véhicules de fonction attribués au directeur général, au directeur adjoint, à la directrice de la danse et au directeur des ressources humaines. Dans les deux derniers cas, il s'agissait de clauses figurant dans leurs contrats de travail. Ce type de clauses devrait être écarté à l'avenir des contrats de travail pour éviter de lier durablement l'établissement. L'équipe actuelle de direction a réduit le nombre de véhicules de fonctions à un, attribué au directeur de la danse en fonction jusqu'en février 2016, M. Millepied, sans qu'il soit possible de déterminer en quoi cette exception se justifiait. Celui-ci dispose aussi d'un chauffeur.

S'agissant de l'évaluation des avantages en nature procurés par la mise à disposition de véhicules de fonction⁸², l'OnP indique que la situation n'a été mise en conformité avec la réglementation qu'à compter du 1^{er} janvier 2014 à la suite d'un audit sur le parc de véhicules et son utilisation.

Si l'effort très récent de limitation du nombre de véhicules de fonction mérite d'être souligné, l'établissement a beaucoup tardé à se mettre en conformité avec la réglementation concernant l'évaluation des avantages en nature procurés par la mise à disposition de véhicules de fonction.

d. Les dépenses de taxi

L'Opéra disposait jusqu'en 2014 d'un marché avec le prestataire G7 auquel a succédé les Taxis bleus avec un niveau de prestations demandé moins élevé. L'examen des pièces comptables des exercices 2011 à 2014 disponibles à l'agence comptable montre que le montant de dépenses annuelles est en augmentation et d'un niveau élevé, légèrement inférieur à 100 000 € en 2013 et 2014.

Le recours à des taxis concerne une dizaine de bénéficiaires, parmi les directeurs, pour des montants très divers. On relève notamment que les dépenses de l'un d'entre eux, importantes en 2012, ont fortement baissé en 2013 et 2014, et que celles d'un autre directeur se sont situées à un niveau assez élevé au cours de la période 2011-2014 eu égard au fait qu'il bénéficiait d'un véhicule de fonction avec chauffeur. Les pièces jointes à l'appui de la comptabilité, sauf à la fin de l'année 2014 avec le titulaire du nouveau marché sont des décomptes mensuels globaux par mois et par personne. En l'absence de relevé détaillé, il n'a pas été possible d'effectuer de vérifications plus complètes.

Tableau n° 47 : Les dépenses de taxi de 2011 à 2014 (en €)

2011	2012	2013	2014
62 584,26	83 618,62	99 125,19	93349,38

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers annuels)

Une note du 8 avril 2014 du directeur adjoint, M. Tardieu, a alerté les directeurs, utilisateurs habituels du marché de taxi sur la dérive des coûts : « les dépenses relatives aux déplacements en taxis ont connu depuis 2010 une très forte progression, avec en moyenne une hausse de 25 % par année. Comme vous le savez le budget de l'établissement n'est plus en mesure d'absorber de telles augmentations et des économies doivent absolument être réalisées. » Cette note prévoit chaque mois une information des personnes concernées sur l'état de leurs consommations et l'envoi par voie électronique des factures détaillées à retourner au service intérieur avec la mention « bon pour accord ».

⁸² Il est rappelé qu'en application de l'article L313-5 du code des juridictions financières : « sont également passibles de la sanction prévue à l'article L. 313-4 toutes personnes visées à l'article L. 312-1 qui, dans l'exercice de leurs fonctions, ont omis sciemment de souscrire les déclarations qu'elles sont tenues de fournir aux administrations fiscales en vertu des dispositions du code général des impôts et de ses annexes ou fourni sciemment des déclarations inexactes ou incomplètes. »

Elle rappelle aussi que « le temps d'attente des chauffeurs de taxis est systématiquement facturé et que ce coût supplémentaire représente une somme non négligeable chaque année ». Une note du nouveau directeur adjoint, M. Thiellay, du 13 mars 2015, rappelle et précise les conditions de recours aux taxis.

Le montant des dépenses de taxi de l'établissement (de l'ordre de 100 000 € par an), et plus particulièrement de quelques directeurs, est élevé et en nette progression depuis 2012. Les pièces examinées, insuffisantes puisqu'elles ne comportaient pas, jusqu'au changement de titulaire du marché, de relevé détaillé des courses effectuées, ne permettent pas d'établir un usage contraire à la réglementation. Compte tenu du contexte budgétaire contraint et des objectifs en termes d'exemplarité rappelés par le directeur de l'établissement lors de sa prise de fonctions, il convient de réduire sensiblement cette catégorie de dépenses et d'appliquer systématiquement les procédures de contrôle prévues par les notes de service de 2014 et 2015.

e. Travaux dans les bureaux des cadres dirigeants

Interrogée dans le cadre d'une enquête récente diligentée par l'IGAC auprès des opérateurs du ministère de la culture et de la communication, la direction indique que 55 906 € de dépenses ont été réalisées au profit du nouveau directeur et de son assistante, dans les deux sites (Garnier et Bastille). Les dépenses dans les quatre bureaux concernés ont porté sur le changement de moquette, des travaux de peinture et l'achat de « meubles courants ».

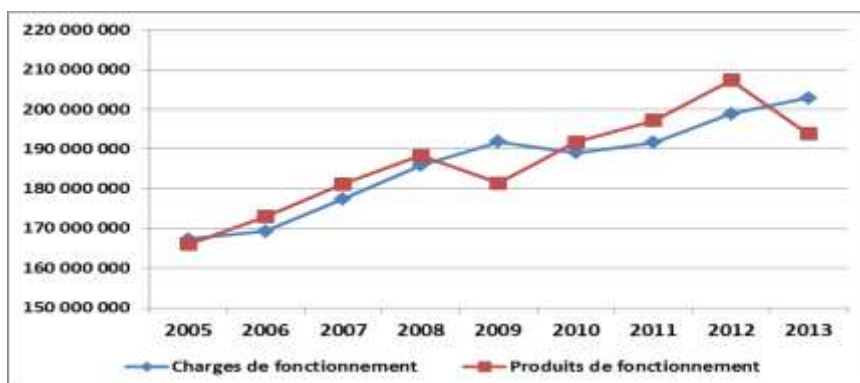
Recommandation n° 13 : Réduire les dépenses de frais de réunion et de réception (compte 625 700) et de déplacement en taxi qui ont fortement augmenté à partir de 2012 ; vérifier et joindre systématiquement aux pièces comptables le relevé détaillé des courses de taxi par bénéficiaire ; veiller à ne pas prévoir dans les contrats de travail des cadres dirigeants de clause prévoyant la mise à disposition d'un véhicule de fonction ou d'un chauffeur.

C. **LE RÉSULTAT NET**

Pendant la période sous revue, les dépenses ont progressé de + 21,3 % alors que les recettes n'ont progressé que de + 16,9 % (en tenant compte toutefois du fait que 2013 est une année au niveau de recettes particulièrement bas). **Ces données font apparaître une situation financière globale assez fragile, avec une croissance régulière des charges qui contraste avec une évolution parfois erratique des produits.** On notera en particulier la baisse brutale de ces derniers en 2009 (- 6,93 M€) et en 2013 (- 13,47 M€) qui est imputable, dans le premier cas, à la conjoncture économique défavorable qui a entraîné une contraction des ressources propres, et dans le deuxième cas, par une chute des recettes de billetterie liée à la baisse du nombre de représentations au cours de la saison induite par la présentation du *Ring* de Wagner.

**Tableau n° 48 : Évolution des charges et des produits de fonctionnement
de 2005 à 2013 (en M€ pour le tableau et en € pour le graphique)**

Fonctionnement	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013
Charges	167,26	169,22	177,43	185,88	191,87	189,04	191,63	198,86	202,84	21,3%
Produits	165,82	172,89	181,23	188,32	181,39	191,76	197,19	207,33	193,87	16,9%
Résultat	-1,44	3,67	3,80	2,44	-10,48	2,73	5,56	8,47	-8,98	



Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

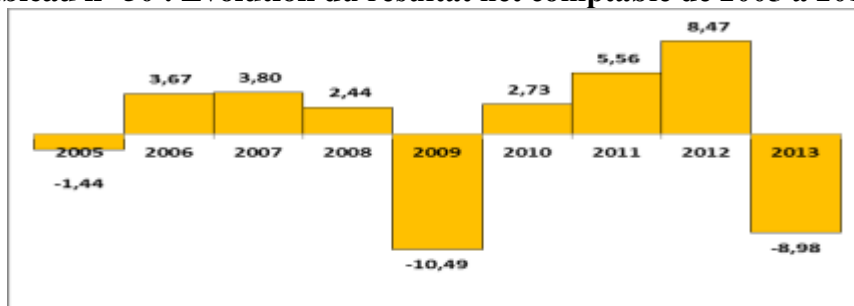
Le résultat d'exploitation et le résultat courant (désormais proche du résultat d'exploitation compte tenu de la baisse de rendement des placements) sont, sauf en 2012, soit proches de l'équilibre, soit très déficitaires (2009 et 2013). Le résultat exceptionnel contribue à améliorer la situation financière de l'établissement et donner un résultat net comptable excédentaire, sauf en 2009 et 2013 qui présentent des déficits importants, respectivement - 10,49 M€ et - 8,98 M€⁸³. Le résultat de l'exercice 2014 devrait redevenir positif autour de 3,6 M€.

Tableau n° 49 : Évolution des résultats annuels

En €	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat d'exploitation	- 3 105 130	- 1 650 421	- 1 120 343	- 4 017 545	- 14 727 297	937 241	22 263	3 171 266	- 16 759 997
Résultat courant	- 1 102 662	206 032	2 057 638	- 476 754	- 14 098 553	1 348 436	1 009 119	3 614 797	- 16 644 136
Résultat exceptionnel	- 337 329	3 467 402	1 740 946	2 912 712	3 614 027	1 377 956	4 546 181	4 859 450	7 668 881
Résultat net	- 1 439 991	3 673 434	3 798 584	2 435 959	- 10 484 526	2 726 393	5 555 300	8 474 247	- 8 975 254

⁸³ En 2009, le déficit tient à la fois à l'impact de la conjoncture économique sur les ressources propres et à la comptabilisation pour la première fois de passifs sociaux (CET, congés payés, etc.) à hauteur de 6,7 M€ ; en 2013, il est lié, comme précédemment relevé, à la perte de recettes de billetterie en raison de la présentation du Ring de Wagner.

Tableau n° 50 : Évolution du résultat net comptable de 2005 à 2013 (en M€)



Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

Au cours de la période 2005-2013, l'établissement a présenté des résultats généralement bénéficiaires, sauf en 2005 (-1,44 M€) et 2009 (- 10,49 M€) et en 2013 (- 8,98 M€). Ces deux derniers déficits résultent de circonstances particulières.

III. LE BILAN ET LE FONDS DE ROULEMENT

A. LE BILAN

Une analyse détaillée du bilan en fin d'exercice 2013 est présentée en annexe 5.6.

Des lacunes persistantes dans le suivi des inventaires physiques et leur rapprochement avec les inventaires comptables sont relevées. Si l'établissement possède un logiciel destiné à suivre les inventaires (Kimparc), de nombreuses catégories de biens immobilisés ne font l'objet d'aucun inventaire, rendant la fiabilité des données inscrites en comptabilité incertaine.

En annexe au bilan, l'OnP présente, entre autres, les engagements pris dans le cas de contrats avec des artistes au titre des années ultérieures. Le montant de ces engagements est de 4 371 926 € pour sept spectacles en 2014 (deuxième semestre – saison 2014-2015), 10 985 139 € pour 19 spectacles en 2015 (saisons 2014-2015 et 2015-2016) et 1 331 394 € pour six spectacles prévus en 2016 (saison 2015-2016).

Recommandation n° 14 (OnP) : Mettre en place un dispositif d'inventaire physique des biens immobilisés, en formaliser les résultats et procéder aux rapprochements avec les quantités inscrites en comptabilité.

B. LE FONDS DE ROULEMENT ET LA TRÉSORERIE

Le fonds de roulement de l'établissement en fin d'exercice se situe à un niveau moyen proche de 60 M€, soit environ 120 jours de fonctionnement. Il s'élève fin 2013 à 62,43 M€ et devrait se situer à 61,4 M€ fin 2014. Une fois retraité des provisions et des passifs sociaux (compte épargne temps, indemnités conventionnelles de départ à la retraite, etc.), il s'établit à environ la moitié de ce total, de l'ordre de 30 M€.

Tableau n° 51 : Évolution du fonds de roulement au 31/12

En €	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement net global au 31/12	45 669 000	54 932 000	60 288 000	59 258 000	50 372 000	54 978 000	62 028 000	68 908 000	62 425 000

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financier de l'OnP)

L'examen de la gestion de l'établissement ne fait pas apparaître de difficultés notables de trésorerie.

IV. LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

A. LA FONCTION « ACHATS »

Les achats représentent environ 20 % du budget de l'OnP, selon le bilan de la politique d'achat de l'établissement pour 2013.

1. L'adaptation des textes internes à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005

Au cours de la période sous revue, les textes applicables aux marchés passés par l'OnP en tant qu'établissement public industriel et commercial ont évolué avec l'adoption par le Parlement européen en 2004 de deux directives⁸⁴ et leur transposition en droit interne par 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 et le décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à 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. L'OnP s'est mis en conformité environ deux ans après ces textes⁸⁵. **Par délibération du conseil d'administration, l'OnP a défini ses propres procédures de mise en concurrence et de passation de marchés, dans le respect des textes nationaux applicables aux pouvoirs adjudicateurs publics ; elles sont au demeurant très proches de celles prévues par le code des marchés publics auquel l'établissement n'est pas soumis de droit en tant qu'ÉPIC.**

⁸⁴ Les directives 2004/17/CE et 2004/18/CE portant coordination des procédures de passation des marchés dans les divers secteurs d'activité.

⁸⁵ Une première proposition d'adaptation de ces textes, qui devait être présentée au conseil d'administration d'octobre 2006, a été repoussée de quelques mois dans l'attente d'une mission d'expertise confiée à un conseiller d'État sollicité par l'établissement et de l'avis de la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. La nouvelle proposition a été adoptée par une délibération du conseil d'administration du 11 avril 2007 avec effet au 1^{er} mai 2007. Le dispositif a été modifié par une nouvelle délibération du 12 décembre 2012.

2. Les avis de la commission d'examen des marchés

L'établissement dispose d'une commission d'examen « des marchés, des accords-cadres et des délégations de service » qui comprend des membres avec voix délibérative (directeur, DAF, responsable de la direction ou du service à l'origine du marché et agent comptable) et des membres avec voix consultative, dont le contrôleur financier de l'établissement. Les comptes rendus des réunions organisées en 2012, 2013 et 2014 ont été examinés. On compte de 15 à 20 réunions par an. Si l'agent comptable joue un rôle souvent très actif dans les débats, on regrettera que le représentant du contrôle financier, qui offre le seul regard extérieur à l'établissement, soit absent le plus souvent même s'il est par ailleurs appelé, dans le cadre de ses attributions à examiner certains marchés. Les comptes rendus dont certains sont très détaillés, d'autres d'une rédaction plus sommaire, témoignent d'un examen approfondi des dossiers, même si tous aboutissent à une décision favorable.

L'établissement pourrait envisager, comme cela existe dans d'autres établissements publics, d'élargir cette commission à des personnalités extérieures à l'établissement, avec voix délibérative étant observé que cette commission n'émet que des avis qui ne lient pas la direction de l'établissement.

3. Une globalisation insuffisante des achats

L'administration de l'OnP fonctionne selon un mode très décentralisé, et notamment en matière d'achat. S'il existe un service juridique et des marchés publics composé de quatre personnes, celui-ci a un rôle traditionnel qui se limite aux aspects juridiques de la passation de marchés et ne peut être considéré comme un service acheteur. Cette situation présente des inconvénients de plusieurs sortes :

- en l'absence de centralisation, il est impossible à l'établissement de calculer le montant estimé de la dépense pour des fournitures ou prestations qui peuvent être regardées comme homogènes et donc de s'assurer qu'il respecte les seuils qu'il a fixés pour la mise en concurrence ; l'établissement reconnaît ne pas disposer dans l'application financière en place depuis 1991 de nomenclature par catégorie d'achats mais seulement par fournisseur ;
- sur un plan économique, le morcellement des marchés peut conduire à obtenir des prix moins intéressants que pour des quantités correspondant à l'ensemble du besoin de l'établissement.

Afin de pallier certains de ces inconvénients, l'établissement a adopté en février 2011 un plan d'action en 13 points en vue d'une recherche systématique d'économies.

Le plan d'action de février 2011

La mesure 3 vise à « poursuivre au sein de l'établissement la « globalisation des achats » ce qui lui permet de faire jouer un effet prix » sans du reste que les moyens d'y parvenir soient précisés. On note aussi de manière assez révélatrice que « l'évaluation précise des besoins ou encore la mutualisation (regroupement d'une même prestation pour différents sites de l'établissement seront systématiquement privilégiés » (mesure n° 1). La mesure n° 4 prévoit « d'identifier et mettre en place des appels d'offres pour des prestations spécifiques et n'ayant jamais fait l'objet en général d'une mise en concurrence ». Le plan prévoit aussi de revoir systématiquement les cahiers des charges existants lors des renouvellements des appels d'offres et de recourir à la négociation lorsque les procédures le permettent. Il prévoit aussi le recours, lorsque cela est pertinent, à l'UGAP et aux marchés interministériels.

Des bilans pour les années 2012 et 2013 de ce plan d'actions ont été communiqués au conseil d'administration en décembre 2012 et 2013, ce qui constitue une bonne pratique. Ces bilans donnent quelques exemples d'économies réalisées : économie de l'ordre de 11 % liée à la redéfinition des besoins en matière d'enveloppes postales, économie évaluée à 0,6 M€ sur cinq ans, plus une perspective d'économie d'un ETP, en regroupant cinq marchés techniques au sein d'un marché unique, location d'un matériel vidéo commun à trois productions concomitantes en 2014 ; signature d'une convention « grands comptes » avec l'UGAP avec des économies réalisées sur des marchés de matériel informatique, de téléphonie mobile et de fournitures de bureau, etc.

En dépit des progrès accomplis, le bureau chargé des marchés reste un service centré sur les aspects juridiques de la conclusion des marchés alors que l'évolution observée au sein du ministère et dans plusieurs établissements importants placés sous sa tutelle est au développement de l'analyse globale des achats afin de retenir le périmètre de biens et services et la forme de marché les plus adéquats.

La fonction achats présente plusieurs lacunes qui tiennent à l'absence de moyen de vérification des seuils de mise en concurrence du fait d'une très grande décentralisation de la préparation des marchés, des insuffisances du système d'information financier et d'une organisation du bureau chargé des marchés davantage orientée sur sa fonction de conseil juridique que sur celle d'acheteur. Quelques voies d'amélioration apparaissent néanmoins avec le changement de système d'information financier début 2016, la perspective de mise en place d'un module « marchés », la fusion récente de la direction des bâtiments et des investissements et de la DAF, qui regroupe en son sein environ 80 % des achats de l'établissement. Une volonté de modernisation de cette fonction se concrétise : elle fait l'objet d'un plan d'action triennal 2015-2017 présenté au conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015.

B. LA GESTION FINANCIÈRE

1. La refonte du système d'information financier et la dématérialisation des pièces

Le système d'information comptable et financier de l'établissement YOLE COTRE, acquis en 1991, est aujourd'hui complètement obsolète. Dans le cadre du schéma directeur informatique 2013-2016, l'OnP a programmé l'acquisition d'un nouveau progiciel qui, en 2015, est en phase de mise au point en vue d'une mise en œuvre en septembre 2015 pour le volet budgétaire et au 1^{er} janvier 2016 pour les autres volets (dépenses, recettes, comptabilité générale et analytique). Il sera donc mis en place concomitamment à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Il a, de ce fait, été conçu en fonction des évolutions apportées à la gestion budgétaire et comptable public, par le décret n° 2012-246 du 7 novembre 2012 portant adaptation de divers textes aux nouvelles règles de la gestion budgétaire et comptable publique et des documents diffusés par la DGFIP depuis lors. L'arrivée de ce nouveau système d'information comptable et financier va s'accompagner d'une dématérialisation progressive des pièces.

Les faiblesses d'un système d'information financier très ancien et devenu obsolète ont, dans une certaine mesure, empêché la modernisation de la gestion financière de l'établissement. Son remplacement, en cours, apparaît bien tardif même s'il va, de ce fait, coïncider avec la mise en place la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Recommandation n° 15 : Établir une cartographie des achats de l'établissement et faire évoluer le bureau « marchés » actuel, à dominante juridique, vers un service acheteur doté des compétences en la matière ; mettre en place les dispositions et l'organisation permettant d'assurer le respect des seuils de mise en concurrence en matière d'achats

2. Une organisation très décentralisée

L'ordonnateur est le directeur de l'OnP qui délègue sa signature à un certain nombre de directeurs, chefs de service, voire directement à leurs collaborateurs chargés de l'administration. La direction administrative et financière (DAF) a regroupé, pendant l'essentiel de la période sous revue, le service informatique, le bureau budget et comptabilité analytique, le service juridique et des marchés et le service intérieur mais son équipe chargée des aspects financiers est très restreinte et chargée principalement de la supervision du budget et de la comptabilité analytique. Cette direction ne centralise aucune tâche de mandatement.

La fonction financière de l'OnP fonctionne donc sur un mode très décentralisé dans lequel les chefs de service et directeurs conservent d'importantes responsabilités en matière de gestion des enveloppes financières et de mandatement. Les effectifs chargés, de manière permanente ou accessoire, des questions administratives et financières au sein des services et directions sont importants.

Selon un document remis par la DAF, en dehors des directeurs ou chefs de service, 26 agents contribuent à des degrés divers aux opérations de traitement des commandes et des factures. Alors que la DAF dans sa nouvelle configuration incluant l'ancienne direction des bâtiments a traité 7 051 factures en 2014, la direction technique, 3 800 factures et la direction des costumes, 2 042 factures, d'autres services ont un volume d'activité dans ce domaine très faible : atelier lyrique (202 factures), direction de la danse (425), direction musicale (280), DRH (370).

3. La création d'un service facturier début 2016 : une tentative de rationalisation de la fonction financière

Dans les services centraux et déconcentrés de l'État, la modernisation de la gestion budgétaire et comptable s'est traduite par une centralisation des tâches de réception, de contrôle et de paiement des factures au sein de services facturiers.

Le projet de mise en place d'un service facturier au sein de l'OnP apparaît justifié par le nombre annuel de factures traitées (environ 22 000), d'autant qu'une telle réorganisation financière est totalement compatible avec son futur système d'information budgétaire et comptable. Dans ce schéma, les chefs de services garderaient leurs responsabilités dans l'engagement des dépenses et la certification du service fait mais les factures seraient toutes adressées au service facturier placé sous la responsabilité de l'agent comptable et traitées par lui. Ces opérations seraient facilitées par la dématérialisation des factures.

Le dossier a avancé assez lentement en 2015 en raison de la crainte des directeurs et chefs de service concernés de perdre quelques collaborateurs et de celle probable des représentants du personnel que cette réorganisation n'aboutisse à terme à des réductions d'effectifs. L'opération implique en effet le transfert de sept ETP pris parmi les directions et services de l'établissement gérant le plus de factures, ces effectifs s'ajoutant à ceux actuellement en place auprès de l'agence comptable pour la vérification et le paiement des factures, soit 3,5 ETP. Aucune économie en termes d'ETP n'est envisagée pour l'instant, ce qui peut se concevoir dans les premiers temps au moins, compte tenu du temps d'appropriation de la nouvelle organisation.

L'OnP confirme la mise en place de ce service à compter du 1^{er} janvier 2016.

La réduction des effectifs de l'établissement, notamment dans le domaine administratif, le volume limité d'opérations financières réalisées dans certaines directions et la mise en place d'un nouveau système d'informations dans le domaine financier justifient la mise en place d'un service facturier placé sous la responsabilité de l'agence comptable à compter du 1^{er} janvier 2016. S'agissant des opérations d'engagement, le regroupement éventuel au sein de la DAF, des tâches assurées actuellement par les directions ayant un volume d'opérations restreint mériterait d'être étudié.

4. Les régies d'avance et de recettes

L'établissement compte 17 régies d'avance avec des montants compris entre 200 € et 15 000 € ainsi que deux régies de recettes, dont celle destinée à la billetterie d'un montant de 70 000 €. Les textes régissant ces avances et désignant les régisseurs ont été vérifiés et n'appellent aucune observation. L'audit réalisé par la direction régionale des finances publiques en 2012 avait relevé que le dispositif de contrôle interne ne permettait pas d'assurer la maîtrise du processus « régies ». Depuis lors, l'agence comptable a mis en place plusieurs actions visant à renforcer ce contrôle qui ont été examinées dans le cadre du présent contrôle.

C. L'AGENCE COMPTABLE ET LE CONTRÔLEUR FINANCIER

1. L'audit de l'agence comptable par la DRFiP de 2012

L'OnP est un établissement public industriel et commercial doté d'un comptable public. Il a fait l'objet fin 2012 d'un audit comptable et financier par la DRFiP aux fins d'évaluer la qualité comptable des états financiers produits dans le cadre du chantier de fiabilisation des participations détenues par l'État. Cet audit a consisté notamment en des revues de procédures concernant les principaux cycles (capitaux propres, immobilisations, trésorerie, produits et créances, charges et dettes, stocks). Il en est ressorti un certain nombre de recommandations portant tant sur les méthodes notamment en matière de contrôle interne que sur des imperfections dans la comptabilisation des opérations. Ce contrôle a donné lieu à un désaccord entre la DGFIP et la direction de l'OnP sur le périmètre de la mission. La première, constatant que la fonction comptable était partagée entre les services de l'ordonnateur et ceux de l'agence comptable, avait une vision assez large, transversale, du périmètre du contrôle ; la seconde, une vision plus restrictive centrée essentiellement sur l'agence comptable.

Quelques indicateurs d'activité de l'agence comptable

Les réquisitions de paiement : aucune réquisition de paiement n'a été opérée par l'ordonnateur pendant la période sous revue.

Les rejets de pièces comptables : les anomalies constatées sur les pièces de dépenses et de recettes font l'objet de fiches d'observations transmises aux chefs de service concernés. L'agence comptable ne tient pas de statistiques sur le nombre, l'objet et les services concernés. L'examen des fiches émises montre que les deux principales anomalies portent sur l'absence de présentation de l'original de la facture et l'absence de signature par le délégataire. Ces anomalies ont fait l'objet de régularisations.

Le nombre de dossiers traités et leur répartition dans l'année : l'agence comptable a traité, en 2014, 20 488 mandats et 2 195 titres de recettes. La charge de travail de l'agence comptable de l'OnP n'est pas régulière et dépend de l'activité financière des services qui est très importante en fin de gestion : 37 % des mandats et 48 % des titres de recettes à partir de novembre. Si de tels constats sont courants dans les services de l'État ou chez ses opérateurs, la fin de gestion 2014 a marqué une dégradation de la situation avec des retards notables dans le traitement des pièces de dépenses et de recettes qui ont conduit l'agence comptable à différer l'arrêté du compte financier annuel. Compte tenu des délais imposés par la réglementation dans le cadre de la GBCP, il importe de mobiliser les gestionnaires de recettes et de dépenses afin que les délais réglementaires d'approbation des comptes 2015 soient tenus au premier trimestre 2016.

Les délais de paiement : en raison – semble-t-il – des capacités limitées du système d'information financier actuel, l'agence comptable n'est pas en mesure de calculer automatiquement le délai de paiement des fournisseurs en distinguant notamment les délais imputables à l'ordonnateur et les délais imputables à ses propres services. Les données figurant parfois dans les rapports annuels de l'agent comptable au conseil d'administration ne présentent pas un degré de fiabilité suffisant. Il serait souhaitable que le nouveau système d'information financier fournisse une telle information.

La présentation des pièces comptables : la présentation des pièces comptables par ordre chronologique plutôt que par compte rend leur examen par des auditeurs externes d'une très grande complexité.

Il serait utile, profitant des potentialités du nouveau système d'information financier, que l'agence comptable établisse un bilan annuel d'activité présentant un certain nombre de données significatives de son activité et du résultat de ses opérations de contrôle interne. Par ailleurs, il convient de rappeler aux directions la nécessité de mieux échelonner le traitement des pièces de dépenses et de recettes sur l'année afin de limiter leur afflux en fin de gestion, propice à des erreurs et à un engorgement de l'agence comptable. Il convient enfin d'améliorer la présentation des pièces comptables afin de permettre leur examen par poste comptable.

2. Le contrôle financier

Le contrôle financier de l'OnP est régi par l'arrêté du 2 mai 1995 relatif aux modalités du contrôle économique et financier de l'État sur l'Opéra national de Paris qui définit les documents devant lui être transmis selon des périodicités variables (art. 4), les actes soumis à son visa préalable et ceux soumis à son avis préalable. Une décision du 23 juillet 2001 a précisé certains seuils⁸⁶. Les modalités d'exercice du contrôle financier devaient être revues à la suite du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Le texte d'application pour le ministère chargé de la culture vient de paraître. L'arrêté du 28 avril 2015 relatif aux modalités d'exercice du contrôle budgétaire sur les organismes culturels s'applique à l'OnP comme aux autres opérateurs du ministère.

D. DES PROGRÈS ASSEZ LENTS EN MATIÈRE DE MODERNISATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Si l'OnP apparaît comme l'un des établissements les plus avancés en matière de comptabilité analytique, il n'en est pas de même en matière de modernisation financière et comptable où il apparaît en retrait par rapport à d'autres opérateurs importants relevant du ministère de la culture et de la communication, en dépit de quelques progrès récents à l'initiative de l'agence comptable.

1. Des objectifs insuffisamment formalisés

La DGFIP accompagne les principaux opérateurs, notamment dans le champ culturel, dans leur démarche de modernisation financière et comptable en concluant des protocoles avec ces derniers. S'agissant de l'OnP, l'élaboration d'un tel document n'a pas abouti. Un projet a été élaboré en 2012 par l'agent comptable actuel, Mme Chancoy-Jacquet, avec deux objectifs principaux (améliorer la qualité comptable ; optimiser la gestion financière et moderniser les procédures) et six axes de travail : la fiabilisation des éléments patrimoniaux et du bilan, fiabilisation du compte de résultat, actualisation du plan comptable, améliorer la communication financière, renforcement de la méthodologie du contrôle interne comptable et amélioration de l'efficacité de l'exécution budgétaire. Quinze fiches d'action sont annexées au projet de protocole.

La signature de ce protocole a été retardée en 2013 afin d'en adapter la rédaction au nouveau règlement général sur la comptabilité publique du 7 novembre 2012. Mais en définitive, ce projet n'a jamais été signé par l'établissement et la DGFIP pour des motifs qui n'ont pu être explicités.

⁸⁶Pour le visa préalable des contrats de travail, les cadres dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 70 000 €, le seuil d'avis préalable pour les opérations d'attribution de subventions, le montant du défraiement des artistes apportant leur concours à l'OnP (130 € pour une journée avec nuit d'hôtel et 55 € pour une journée sans nuit d'hôtel).

À défaut, la lettre de mission adressée à Mme Chanquoy Jacquet, conjointement par la DGFIP et la direction de l'établissement, en avril 2012, comporte certains objectifs en matière de modernisation financière et comptable qui recoupent partiellement ceux du protocole de modernisation financière et comptable⁸⁷. **Il est assez surprenant qu'aucune démarche formalisée de modernisation financière et comptable n'ait abouti alors que des protocoles du même type ont été conclus dès 2006 entre la DGFIP et d'autres établissements culturels. Les objectifs mentionnés dans les fiches d'action ont néanmoins été poursuivis.**

2. Des degrés variables d'avancement de la qualité comptable

Si l'on se réfère à la lettre de mission, au projet de protocole et plus généralement aux circulaires annuelles relatives au cadre budgétaire et comptable des opérateurs de l'État et des établissements publics nationaux diffusées depuis 2011 par le ministère chargé des finances et du budget, les objectifs en termes de modernisation financière et comptable sont à ce stade très partiellement atteints.

a. Les mesures déjà engagées

L'agence comptable a réalisé, essentiellement en 2013, des fiches de procédure pour un certain nombre de types d'opérations financières (17 fiches ont été fournies à titre d'illustration), par exemple la comptabilisation des contreparties octroyées dans le cadre du mécénat, le traitement et la comptabilisation des subventions reçues, les délais de paiement, la comptabilisation des immobilisations en cours, les régies, etc. Elle a également rédigé des organigrammes fonctionnels.

L'agence comptable a aussi préparé une cartographie des risques, en réalité des risques comptables puisqu'elle ne s'étend pas aux risques financiers, portant sur les produits, les charges, les immobilisations et stocks, la trésorerie et la dette, les états financiers. Une première version de cette cartographie des risques a été annexée au dossier du conseil d'administration du 17 décembre 2013. Dix processus ont été identifiés avec une appréciation sur le niveau de risques, à l'image des cartographies établies ces dernières années dans les services de l'État. Une nouvelle version a été communiquée fin 2014 au conseil d'administration. Cette cartographie, qui constitue une bonne initiative, paraît perfectible dans sa présentation (intitulé des processus à risques). Par ailleurs, certaines faiblesses de la comptabilité identifiées par la mission de la DRFiP et qui donnent lieu à des fiches d'action annexées au projet de protocole entre la DGFIP et l'OnP ne figurent pas dans la cartographie des risques.

⁸⁷ Il lui est notamment demandé, en liaison avec la direction des affaires financières de l'établissement : de poursuivre le travail de cartographie engagé en 2010 en recettes et en dépenses et de préparer un plan d'action afin de maîtriser les risques ainsi identifiés, de proposer une organisation de l'animation et du pilotage du contrôle interne comptable au sein de l'établissement, de fiabiliser par différentes actions la gestion du patrimoine, le compte de résultat et le bilan, de mettre en place un contrôle hiérarchisé de la dépense ou un contrôle partenarial, d'étudier la mise en place d'un système informatique, comptable et financier intégré, d'étudier la dématérialisation des documents, de mettre en place des outils de pilotage de l'activité, sous forme de tableaux de bord et de restitutions, et même, de créer un fonds de dotation.

Il en est ainsi par exemple de l'absence de rapprochement des inventaires physiques et comptables des immobilisations, de l'évolution du périmètre des stocks faisant l'objet d'un inventaire, du traitement des avances aux artistes et compagnies invitées, de la comptabilisation de certains biens (costumes, décors) en immobilisation plutôt qu'en charges, l'amélioration de la comptabilisation du mécénat.

L'agence comptable a présenté un plan de contrôle interne, dont la première version (pour la saison 2013/2014) a été annexée au compte rendu du conseil d'administration du 17 décembre 2013. Un nouveau plan de contrôle a été défini pour la période 2014-2015. Il comporte des diagnostics à réaliser au cours de l'année sur un certain nombre de processus : de dépenses (3), de recettes (6), de trésorerie (1) et de comptabilité (3) ainsi que cinq opérations de supervision avec des périodicités infra-annuelles, par exemple de contrôle des RIB bénéficiaires (aléatoire), des anomalies (quotidien) ou de la conformité entre la comptabilité générale et la comptabilité budgétaire (mensuel). Des modèles de fiches de contrôle interne et de suivi des contrôles de supervision ont été établies.

Si le cadre existe, la formalisation du travail effectué doit être améliorée pour permettre d'apprécier dans quelle mesure le plan de contrôle a été réalisé. Il manque à cet égard un document synthétique de suivi.

Les durées d'amortissement des immobilisations n'avaient jamais correspondu aux besoins réels de l'établissement ni été approuvées par le conseil d'administration. Ces lacunes ont été corrigées. Par ailleurs, la méthode d'amortissement par composant a été mise en place à l'OnP, comme dans d'autres grands opérateurs du ministère. Pour les installations techniques immobilières, l'établissement est passé de deux comptes les retraçant avec une durée unique d'amortissement de 10 ans à un système de comptabilisation plus précis comptant environ 35 comptes et diverses durées d'amortissement selon la nature du bien, de 5 à 50 ans.

b. L'absence de mise en place d'un contrôle hiérarchisé de la dépense

L'agence comptable continue à fonctionner sur la base d'un contrôle exhaustif des pièces, sans hiérarchisation en fonction des montants ou des risques supposés. Le contrôle hiérarchisé n'a donc pas été réalisé à ce jour, apparemment parce qu'il supposait au préalable une analyse des risques et en raison de la perspective de remplacement du système actuel d'information financier actuel fin 2015 ainsi d'ailleurs que celui dédié aux ressources humaines. **Cet objectif doit être conservé avec 2016 pour échéance.**

En matière de qualité financière et comptable, l'OnP a progressé assez lentement, avec un cadre peu formalisé dans la mesure où le projet de protocole de modernisation préparé par l'agent comptable n'a jamais été signé. Pour autant des progrès sont intervenus (cartographie des risques, plan de contrôle interne comptable, nouvelles méthodes d'amortissement) et ont fait l'objet de présentations en conseil d'administration. Si le cadre est souvent en place, une meilleure formalisation du plan d'action issu de la cartographie des risques et du plan de contrôle ainsi que l'établissement de documents synthétique de suivi sont nécessaires.

Par ailleurs, il serait souhaitable que l'établissement dresse un bilan des actions de modernisation accomplies, des lacunes éventuelles dans leur mise en œuvre et définir les nouvelles actions à mener.

Recommandation n° 16 : Mieux formaliser les actions menées dans le cadre des plans annuels de contrôle interne comptable et financier afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs ; établir un bilan des actions de modernisation comptable et financière accomplies, des lacunes éventuelles dans leur mise en œuvre et définir les nouvelles actions à mener.

c. L'absence d'avancées en matière de certification des comptes

Les circulaires relatives au cadre budgétaire et comptable des opérateurs de l'État et des établissements publics nationaux (notamment les deux dernières datées du 3 août 2013 et du 13 août 2014) rappellent la position de l'État sur la question de la certification des comptes de ses opérateurs : « Outre les cas de certification issus d'obligations légales ou réglementaires, les organismes peuvent décider de faire certifier leurs comptes à titre volontaire. L'opportunité d'une telle décision devant s'apprécier au regard de son coût, la certification à titre volontaire concerne prioritairement les organismes les plus importants, notamment en termes de valeur d'équivalence au sein des comptes de l'État. »

Après en avoir évalué le bénéfice au regard des dispositifs de contrôle interne déjà déployés, le ministère de la culture et de la communication a lui aussi incité les opérateurs à entrer dans cette démarche dès la circulaire de préparation des budgets 2013. En l'occurrence, il estime que les dispositifs déjà existants (tutelle ministérielle, revue de la qualité comptable réalisée par le département comptable ministériel, audits périodiques par les corps de contrôle, renforcement des dispositifs de contrôle interne) ne rendent pas nécessaire l'engagement de l'OnP dans cette démarche. En outre, ni la direction précédente de l'établissement, ni la direction actuelle ne le jugent souhaitable, considérant que les coûts et les efforts qui en résulteraient sont disproportionnés au regard des bénéfices à en attendre.

La Cour en prend acte, à ce stade, mais insiste en tout état de cause sur la nécessité que se poursuive plus activement l'amélioration de la qualité comptable.

CONCLUSION

Au cours de la période sous revue, l'OnP est parvenu à compenser la baisse en euros constants de la subvention de l'État, qui reste toutefois d'un niveau élevé, par une politique de dynamisation de ses ressources propres et des efforts, de moindre ampleur, de maîtrise des dépenses liées à ses activités artistiques. Son activité audiovisuelle a aussi connu un essor même si son équilibre financier n'est pas atteint à ce jour. Enfin, le pilotage stratégique de l'établissement a connu des progrès récents avec l'adoption d'orientations stratégiques en 2013, puis en 2015 sous l'égide de la nouvelle équipe dirigeante, avec, en particulier, l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de performance 2016-2018 qui doit être conclu avec l'État début 2016.

Pour les années à venir, des progrès doivent encore être accomplis pour améliorer l'équilibre financier de l'activité de spectacles. Si les marges de progression de la billetterie apparaissent aujourd'hui limitées, l'établissement attend une progression des recettes provenant notamment du mécénat. Les efforts de rationalisation des dépenses liées aux spectacles doivent être accentués, notamment par un meilleur amortissement de ses spectacles dans le temps et une politique plus cohérente de déclassement des productions. Surtout, l'établissement devra s'employer à faire évoluer l'organisation et les temps de travail, dans le respect de ses objectifs financiers, afin de pouvoir augmenter le nombre de spectacles et de représentations donnés.

La gestion des ressources humaines constitue un défi majeur pour l'établissement, non seulement dans la perspective des nombreux départs à la retraite prévus pour la fin de la décennie, mais aussi parce la masse salariale constitue le principal poste de dépenses, en progression régulière malgré une diminution des effectifs au cours des dernières années. De nombreux progrès doivent être accomplis pour améliorer cette gestion, notamment la simplification des textes conventionnels et du régime indemnitaire des agents, et un suivi plus rigoureux du respect des temps de travail statutaires et de l'absentéisme.

Concernant la politique immobilière, si des travaux d'une certaine ampleur ne devraient pas être nécessaires sur le site de Bastille avant la fin de la décennie, les priorités de l'établissement à court terme concernent la sécurisation des bâtiments, en particulier l'Opéra Garnier. À moyen terme, le possible déménagement des ateliers du site historique de Berthier, au nord de Paris, pourrait constituer une évolution majeure pour l'établissement, qui imposera une décision publique définitive sur la réaffectation de ce site.

Enfin, en dépit de quelques améliorations (comptabilité analytique, politique d'achats, service facturier), la gestion administrative et financière n'a pas connu les progrès observés dans d'autres domaines. La mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable, le remplacement du système d'information financier, obsolète depuis longtemps, et les exigences nouvelles en termes de qualité comptable constituent une opportunité pour moderniser cette gestion.

ANNEXES

ANNEXE 1.1

Conditions d'indemnisation du licenciement dans les conventions collectives des entreprises artistiques et culturelles et de l'Opéra national de Paris

Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (art. V.11)			Convention collective de l'Opéra de Paris (art. 19)		
Au-delà d'un an de présence	Licenciement individuel quel que soit le motif non économique	1/5 de mois de salaire par année de présence			
Au-delà de 2 ans de présence	Licenciement individuel quel que soit le motif (économique ou non)	1/2 mois de salaire par année de présence	Au-delà de 2 ans d'ancienneté et de service effectif	Licenciement autre que pour faute grave ou lourde	1 mois d'appointements (salaires plus indemnités permanentes) + 1 mois supplémentaire par année au-delà de 2 ans dans la limite de 1 an d'indemnités

Source : Cour des comptes (à partir des deux conventions collectives mentionnées)

ANNEXE 1.2

Mention du contrat de performance dans les PAP Culture de 2007 à 2015

« L'établissement s'est engagé en 2005 dans la formalisation d'un contrat de performance, qui constituera le volet complémentaire du cahier des charges de l'établissement. » (PAP Culture 2007) ;

« L'Opéra national de Paris fait l'objet d'un contrôle articulé autour de trois axes : budgétaire, artistique et de performance. Dans cette mesure, l'établissement pourrait se voir doter prochainement de trois documents contractuels permettant un pilotage pluriannuel :

- un cahier des charges, ou une lettre de mission au directeur, assignant la nature et le volume de ses missions (nombre de représentations et de nouvelles productions par exemple),
- un cadrage financier pluriannuel, fixant notamment la participation de l'Etat dans la politique d'investissement de l'OnP,
- un contrat de performance, définissant à travers un certain nombre d'indicateurs, les objectifs de l'établissement : le maintien d'une programmation équilibrée entre œuvres inscrites au répertoire et productions nouvelles, la diffusion la plus large possible des productions (diversification des publics, activités de tournées...) et l'optimisation de la gestion de l'établissement, afin d'assurer notamment la maintenance, l'entretien et le renouvellement des équipements.

« L'élaboration de ces documents est liée au calendrier interne de l'OnP, dont le directeur délégué a été nommé en décembre 2006 et dont la première saison artistique débutera en septembre 2009. Le projet artistique devra s'inscrire dans le cadre des documents de pilotage finalisés et des équilibres budgétaires votés. » (PAP Culture 2008) ;

« Par ailleurs, un contrat de performance devrait être rédigé avec l'arrivée du nouveau directeur pour la saison 2009/2010 » (PAP Culture 2009) ;

« [Le cadrage financier pluriannuel fixé par le gouvernement] devra être complété par la rédaction d'un contrat de performance qui devra être conclu avec l'établissement. » (PAP Culture 2010) ;

« Un contrat de performance est en cours d'élaboration et devrait être signé en 2011. » (PAP Culture 2011) ;

« Le projet de contrat de performance est en cours d'examen entre l'établissement et la tutelle culture. Une mission d'audit a été diligentée dans l'établissement par l'inspection générale des finances dans le cadre de la RGPP, qui a rendu ses conclusions début 2011. Les arbitrages sur les suites à donner à cette mission, attendus au deuxième semestre 2011, relanceront l'élaboration du contrat. » (PAP Culture 2012) ;

« Un contrat de performance sera préparé avec le nouveau directeur délégué en vue de sa prise de poste en septembre 2014. Celui-ci dispose déjà d'une lettre de mission pour la période où il assure les fonctions de directeur délégué. » (PAP Culture 2014) ;

« Un contrat de performance assorti d'un cadrage des objectifs et moyens alloués à l'établissement est en cours d'élaboration afin d'orienter son activité à compter de 2015. » (PAP Culture 2015).

ANNEXE 2.1

Les lettres de mission ministérielles aux directeurs de l'OnP

Le rapport de M. Hugues Gall en 1993 a fait office d'objectif artistique pour son premier mandat. Il a fixé le nombre de représentations à 365 par an, dont « environ » 200 représentations lyriques et 165 représentations chorégraphiques. Ce nombre a par la suite été ramené à 340 avec une répartition modifiée entre spectacles lyriques et chorégraphiques. Le rapport prévoyait également un objectif portant sur le nombre de productions (lyriques et chorégraphiques, reprises et nouvelles représentations).

La lettre de mission de M. Jean-Jacques Aillagon à M. Gérard Mortier, futur directeur, datée du 4 mars 2003 a fixé une obligation de 350 représentations lyriques et chorégraphiques par saison, dont un minimum de 180 représentations lyriques et un minimum de 160 représentations chorégraphiques, dont 140 assurées par le ballet de l'OnP. Elle a également établi le nombre de productions lyriques à une vingtaine par saison, dont six à huit nouvelles et à 10 productions chorégraphiques, avec neuf productions nouvelles du ballet de l'OnP à répartir sur trois saisons.

Pour sa part, la lettre de mission de M. Renaud Donnedieu de Vabres à M. Nicolas Joël, futur directeur, datée du 21 février 2007, comporte un objectif identique au précédent en termes de nombre global de représentations (350) avec une répartition différente : au moins 180 représentations lyriques et au moins 170 représentations chorégraphiques, dont au moins 150 par le ballet de l'OnP. En termes de productions, les objectifs sont assez proches de ceux assignés à M. Mortier : 20 ouvrages lyriques différents, dont sept nouvelles productions incluant une commande et au moins 12 programmes chorégraphiques différents, dont quatre nouveaux ouvrages sur tout ou partie d'une soirée.

Enfin, la lettre de mission du 31 mars 2015 à M. Stéphane Lissner lui demande de « *renforcer le projet artistique de l'Opéra national de Paris en proposant une programmation riche et équilibrée de 350 représentations au total, respectant au plus près la parité entre le secteur lyrique et le secteur chorégraphique* ». Cette lettre s'inscrit dans la droite ligne de celle adressée à ses prédécesseurs concernant la programmation. Contrairement à l'affirmation d'un renforcement de la programmation mentionné dans la lettre, le nombre total de représentations reste égal à celui fixé dans la lettre de mission adressée en 2007 à M. Nicolas Joël. La lettre insiste aussi sur le soutien à la création contemporaine et, de manière plus énigmatique, sur « *la redécouverte d'œuvres dans les conditions les plus authentiques possibles* ». Même si M. Lissner avait reçu une première lettre de mission le 7 décembre 2012 alors qu'il occupait les fonctions de directeur délégué, on notera que cette nouvelle lettre de mission intervient environ neuf mois après la prise de fonction de M. Lissner en tant que directeur.

ANNEXE 2.2

Les principaux postes de dépenses des budgets de production

- les décors, les accessoires et les costumes (il s'agit en l'occurrence des coûts directs qui n'incluent pas la rémunération des agents chargés de les réaliser, sauf quelques contractuels appelés « CDD de CDA ») (cf. Partie V) ;
- les frais de production, notamment la rémunération du metteur en scène ou du chorégraphe et de leur équipe (assistants, décorateurs, costumiers, éclairagistes, etc.) et des répétiteurs ;
- les cachets de la distribution (et pour les principaux rôles des doublures) et des figurants, ainsi que les charges patronales liées (il s'agit essentiellement des artistes lyriques, d'éventuels figurants et des chefs d'orchestre invités ; la rémunération des musiciens de l'orchestre, des membres du chœur et des danseurs du ballet n'est pas prise en compte dans les budgets de production) ;
- les contrats vis-à-vis de tiers, qui sont établis dans les cas assez limités où l'OnP fait appel à des orchestres extérieurs (par exemple pour des opéras baroques ou pour des compagnies de danse étrangères) ;
- les droits dus essentiellement à la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD) en application d'un accord spécifique entre l'Opéra et cette société de perception de droits.

ANNEXE 2.3

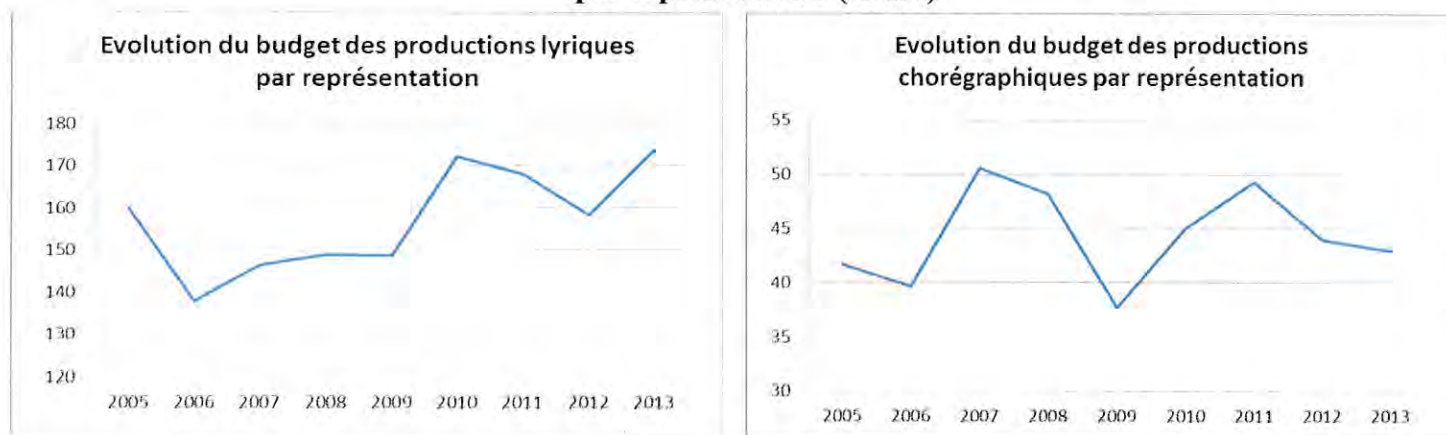
Les principaux déterminants du coût et recettes d'une saison artistique

1) Les spectacles lyriques : des coûts environ quatre fois supérieur à ceux des spectacles chorégraphiques mais des recettes très supérieures

Les opéras et les ballets présentent sur un plan financier des caractéristiques très différentes. En 2013, le budget consacré aux premiers s'est élevé en exécution à 29,19 M€ alors que celui consacré aux seconds n'était que de 6,62 M€. Le budget de production des opéras s'est accru assez modérément pendant la période sous revue de 27,62 M€ en 2005 à 29,19 M€ en 2013 après avoir connu un pic en 2012 avec 31,51 M€. Celui des ballets a, lui aussi, peu évolué pendant la période sous revue passant de 7,01 M€ en 2005 à 6,62 M€ en 2013 après avoir connu un pic en 2011 avec 8,58 M€.

Sur cette même période, un spectacle lyrique a mobilisé un budget de production qui oscille entre 140 000 € et un peu plus de 170 000 € par représentation alors qu'un spectacle chorégraphique a un coût compris entre 40 000 et 50 000 € (cf. tableaux suivants). En 2013, le coût d'une représentation lyrique était de 173 760 € contre 42 970 € pour un ballet.

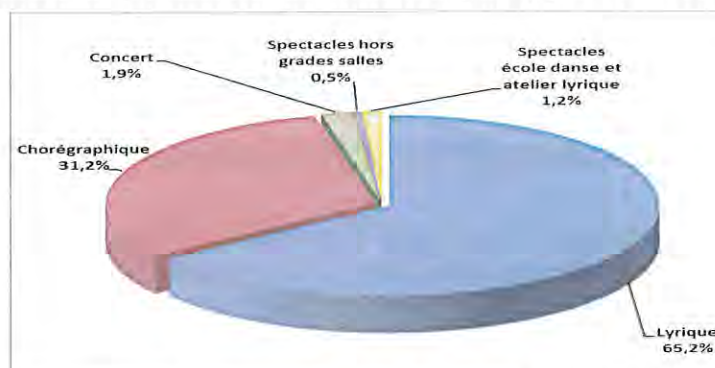
Tableau n° 1 : Evolution du budget des productions lyriques et chorégraphiques par représentation (en K€)



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP – coûts de production des spectacles)

En revanche, les recettes des opéras représentent environ les deux tiers des recettes globales, celles des ballets, un tiers. La place des autres spectacles est marginale (cf. graphique suivant portant sur les recettes des spectacles en 2013).

Tableau n° 2 : Recettes de billetterie par types de spectacles en 2013



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

En définitive, alors que les spectacles lyriques mobilisent des moyens financiers beaucoup plus importants que les spectacles chorégraphiques, le solde dégagé est le plus souvent inférieur (tous les exercices sauf 2006, 2011 et 2012). On note toutefois une amélioration des résultats (selon les budgets de production) de 2005 à 2012 de 2,26 M€ à 14,56 M€ pour les spectacles lyriques et de 6,50 M€ à 12,92 M€ pour les spectacles chorégraphiques, avec une baisse sensible en 2013, respectivement à 7,89 M€ et 10,94 M€.

Les spectacles lyriques et chorégraphiques présentent des résultats financiers très différents, tant en dépenses qu'en recettes. Les premiers mobilisent des budgets de production environ quatre fois supérieurs mais engendrent également plus de recettes. La rentabilité des opéras est inférieure à celle des ballets.

2) Les frais de production et de distribution, principaux coûts directs des spectacles

Dans le cadre d'un budget de production, les deux principaux coûts sont ceux liés à la conception et à la réalisation de la production (mise en scène, décors et accessoires, costumes) et à la distribution (chanteurs lyriques, chefs d'orchestre, et plus exceptionnellement danseurs invités). Afin de rester dans l'enveloppe globale annuelle du budget de production, la direction fait généralement pour chaque spectacle le choix de mettre l'accent plutôt sur la production ou plutôt sur la distribution ; toutefois pour des spectacles majeurs d'une saison, notamment les nouvelles productions, les budgets de production prévoient des enveloppes importantes sur les deux postes, ce qui explique le coût plus élevé de ces spectacles. Une analyse détaillée a été réalisée à partir des budgets de production réalisés en 2012 et 2013.

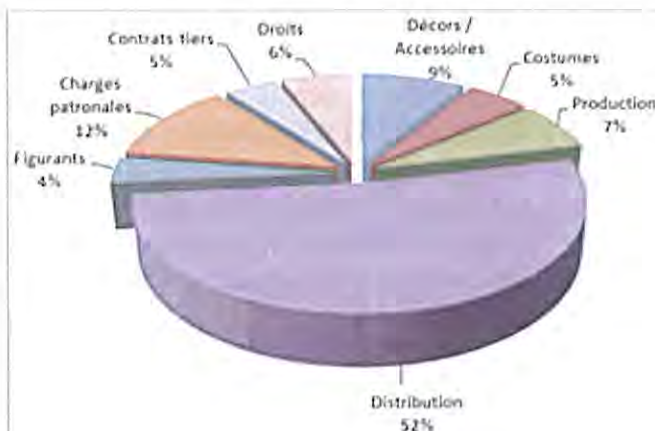
a. La distribution, principal coût variable des spectacles lyriques

Plus de la moitié des budgets de production (entre 52 % et 53 %) des spectacles lyriques (cf. tableau et graphique suivants) est constituée des cachets versés à des artistes extérieurs à l'OnP, principalement les têtes d'affiche des spectacles, ce total étant proche des deux tiers si l'on inclut les charges patronales. Il est encore supérieur si l'on ajoute les cachets des figurants (4 %). Pour leur part, les frais de conception et de réalisation des spectacles (équipe de production, costumes, décors et accessoires) ne représentent que 21 % du total. Il est rappelé que les budgets de production n'incluent pas la rémunération de l'orchestre et du chœur, ni celle des techniciens de l'OnP ayant contribué aux décors et aux costumes.

Tableau n° 3 : Décomposition des coûts de production en 2012 et 2013 - spectacles lyriques (en milliers d'€)

Opéra	2012		2013	
Décors / Accessoires	2 506	8,0%	2 612	8,9%
Costumes	1 596	5,1%	1 553	5,3%
Production	1 807	5,7%	2 096	7,2%
Distribution	16 621	52,8%	15 225	52,2%
Figurants	1 027	3,3%	1 084	3,7%
Charges patronales	4 095	13,0%	3 520	12,1%
Contrats tiers	1 384	4,4%	1 316	4,5%
Droits	2 469	7,8%	1 788	6,1%
TOTAL	31 505	100%	29 194	100%

Tableau n° 4 : Décomposition des coûts de production en 2013



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP-budgets de production exécutés)

La rémunération des chanteurs lyriques, chefs d'orchestre et des metteurs en scène

Le cachet d'un chanteur lyrique varie selon sa notoriété, les rémunérations les plus hautes (« top fee ») étant d'environ 15 000 € par représentation à l'OnP, incluant les honoraires des agents d'artistes, qui représentent environ 10 % du cachet, les frais de voyage et de séjour étant, sauf disposition particulière à la charge des artistes. En outre, ils reçoivent une rémunération forfaitaire pour leur participation aux répétitions et, le cas échéant, un forfait négocié de gré à gré avec chaque artiste au titre représentant les droits cédés dans le cas d'une captation audiovisuelle. Ces cachets très élevés sont ceux accordés à quelques dizaines de chanteurs capables d'attirer les amateurs d'opéra sur leur seul nom. On trouve ensuite une catégorie intermédiaire pour les rôles principaux confiés à des chanteurs de renommée internationale mais qui ne peuvent être considérés comme des « stars » du monde lyrique : de l'ordre de 3 000 à 12 000 € par représentation. Enfin, les petits rôles donnent lieu à des cachets d'environ 1 000 € par représentation. En dépit de la concurrence très ponctuelle de pays émergents désireux de s'attacher la présence de quelques chanteurs vedettes pour des soirées exceptionnelles, les grands opéras mondiaux pratiquent une sorte de gentlemen's agreement pour standardiser le montant des cachets versés aux artistes et éviter des surenchères coûteuses. Par ailleurs, si les grands opéras ont besoin de chanteurs vedettes, la réciproque est vraie et la notoriété d'un artiste se mesure à sa présence dans les cinq ou six premières scènes mondiales, dont l'Opéra de Paris.

Le cachet des chefs d'orchestres invités comporte les mêmes différences que celui des chanteurs lyriques liées à leur notoriété et à la nature des spectacles dirigés (la direction musicale d'un opéra nécessite des chefs de plus grande renommée que ceux appelés à diriger des ballets).

Les metteurs en scène reçoivent une rémunération correspondant à la période de présence effective sur place (généralement un mois ou un mois et demi) et une rémunération en contrepartie de la cession des droits de représentation et de reproduction de la mise en scène dans le cadre de la production mais également pour toutes les reprises par l'OnP quel que soit le lieu et pendant toute la durée de la protection légale. Le versement de la première rémunération se fait, après déduction des retenues sociales et fiscales, au terme du contrat avec une possibilité d'acomptes à partir de la première répétition. Le versement de la seconde rémunération donne lieu à des versements en plusieurs fois : à la signature, à l'approbation des maquettes et le solde le jour de la première représentation.

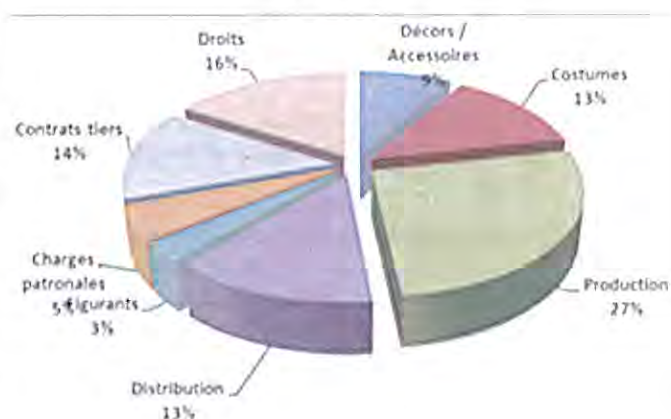
b. La conception et la réalisation des spectacles, principal coût direct des ballets

La répartition des coûts des spectacles chorégraphiques est logiquement très différente puisque, sauf cas exceptionnel d'une troupe étrangère invitée, du chef d'orchestre et éventuellement un orchestre invité, les danseurs sont ceux du ballet de l'OnP, dont la rémunération n'est pas prise en compte dans les budgets de production. Les principaux coûts en 2013 sont les coûts de production (26,5 %), auxquels s'ajoutent les décors et accessoires (8,5 %) et les costumes (13,2 %), soit 48,2 % pour ces trois postes (cf. tableau et graphique suivants). La distribution ne représente que 12 à 13 % des coûts de production.

Tableau n° 5 : Tableau n° 12 : Décomposition des coûts de production en 2012 et 2013 – spectacles chorégraphiques (en milliers d'€)

Danse	2012		2013	
Décors / Accessoires	721	10,1%	566	8,5%
Costumes	734	10,3%	877	13,2%
Production	1 331	18,7%	1 756	26,5%
Distribution	888	12,5%	883	13,3%
Figurants	282	4,0%	194	2,9%
Charges patronales	370	5,2%	339	5,1%
Contrats tiers	1 574	22,1%	933	14,1%
Droits	1 221	17,1%	1 073	16,2%
TOTAL	7 121	100%	6 621	100%

Tableau n° 6 : Décomposition des coûts de production en 2013



Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP- budgets de production exécutés)

La composition des budgets de production varie fortement entre l'opéra, où les distributions représentent le principal coût, et les ballets, où elle est marginale.

3) Les nouvelles productions et les reprises : des écarts importants de coûts

a. Une alternance entre nouvelles productions et reprises

La saison de l'OnP est fondée sur une alternance entre de nouvelles productions et des reprises de production déjà entrées au répertoire. Les nouvelles productions ont un effet d'attraction sur le public et une couverture médiatique supérieurs. Selon les études réalisées par l'OnP, le public parisien serait, plus que les publics des autres grands opéras dans le monde, demandeur de nouvelles productions. Celles-ci apparaissent aussi pour le directeur et son équipe artistique comme le moyen d'imprimer leur marque sur une saison chorégraphique et, plus encore lyrique. La qualité des nouvelles productions et le choix d'un metteur en scène a aussi une incidence sur la notoriété de l'Opéra de Paris à l'échelle internationale. Les nouvelles productions présentent en contrepartie l'inconvénient d'engendrer des coûts de production plus élevés.

L'Opéra de Paris, comme la plupart des autres grandes maisons d'opéra doit donc compléter sa saison avec des reprises de spectacles déjà donnés au cours des saisons précédentes, avec le cas échéant quelques adaptations et surtout des distributions généralement très différentes pour tenter d'attirer un public qui aurait déjà vu la production. Les coûts sont moins élevés même si les reprises induisent des coûts de stockage des costumes, décors et accessoires.

Des formules intermédiaires existent également en vue de limiter les coûts. S'agissant des nouvelles productions, au lieu d'assurer lui-même le financement de la totalité des coûts, l'OnP recourt parfois à la coproduction avec un autre théâtre, avec partage des coûts en fonction de l'implication plus ou moins grande dans le projet mais aussi à l'achat ou la location d'un spectacle produit par un autre théâtre. Ces pratiques désormais assez généralisées au plan international.

b. Le coût moyen des nouvelles productions et des reprises

L'analyse des nouvelles productions et reprises de spectacles d'opéra et de danse montre, elle aussi, en moyenne pour les quatre exercices étudiés (de 2010 à 2013), des coûts très différents, sur la base des budgets de production comme de la comptabilité analytique.

Tableau n° 7 : Coût des productions en coûts directs et en coût complet – en moyenne sur la période 2010-2013

En €		Par production		Par représentation		Ratio
		Coûts de production	Coûts complets	Coûts de production	Coûts complets	
Opéra	Reprise	1 137 179	4 161 138	126 439	462 662	27,3%
	Nouvelle production	1 974 750	6 557 046	217 119	720 932	30,1%
Danse	Reprise	470 810	4 196 154	35 090	312 741	11,2%
	Nouvelle production	836 500	4 555 283	59 750	325 377	18,4%

Source : Cour des comptes (à partir des tableaux de production exécutés et de la comptabilité analytique pour la période 2010-2013)

Pour l'opéra, le coût moyen d'une nouvelle production est de 1,97 M€ en coûts variables et 6,56 M€ en coûts complets alors qu'une reprise coûte en moyenne 1,14 M€ en coûts variables et 4,16 M€ en coûts complets.

Pour la danse, les coûts variables sont plus faibles en l'absence de frais de distribution notables (les danseurs viennent du ballet de l'OnP), mais les coûts complets beaucoup plus importants puisqu'ils intègrent le coût du ballet. Le coût moyen d'une nouvelle production est de 0,84 M€ en coûts variables et 4,56 M€ en coûts complets alors qu'une reprise coûte en moyenne 0,47 M€ en coûts variables et 4,2 M€ en coûts complets. Le nombre de représentation d'une production chorégraphique étant approximativement le double de celui d'une représentation lyrique, le coût (variable ou complet) par représentation d'une production chorégraphique est assez bas : 35 090 € pour une reprise, 59 750 € pour une nouvelle production, alors qu'il est respectivement de 126 439 € et de 217 119 € pour les reprises et nouvelles productions lyriques.

c. Les coûts d'une nouvelle production et de ses reprises successives

L'analyse des coûts de production⁶⁹ pour les spectacles lyriques montre des différences importantes de coûts entre reprises et nouvelles productions, résumées dans l'encadré et le tableau de l'annexe 2.3. Pour l'opéra, on observe, de façon logique, une baisse générale des coûts de production, de 39,3% de réduction totale des coûts de production lorsqu'un spectacle fait l'objet d'une reprise. Les postes de dépenses ne sont cependant pas affectés par des diminutions homogènes⁷⁰. Il est à noter, de manière surprenante, que les spectacles qui font l'objet d'une seconde reprise enregistrent des coûts de production en moyenne un peu plus élevés que lors de la première reprise⁷¹. Pour le ballet, les constats sont globalement similaires à ceux effectués pour l'Opéra avec une réduction de 58% du coût global de production lors d'une reprise du spectacle avec, là aussi, des variations selon les postes de dépenses⁷². Comme pour l'opéra, la baisse des coûts est plus marquée entre la première représentation et la première reprise qu'entre la première représentation et la seconde reprise. Le coût des secondes reprises est en effet systématiquement supérieur au coût de la première reprise.

Tableau n° 8 : Les coûts d'une nouvelle production et de ses reprises successives

Etude de quelques opéras

PRODUCTIONS		année	DECORS ACCESSOIRES		COSTUMES		PRODUCTION		DISTRIBUTION		FIGURATION		CHARGES PATR		TOTAL COÛTS	
			prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv
L'AFFAIRE MAKROPOULOS	Nouvelle production	2007	200	580	70	71	220	190	555	503	55	1	170	88	1 375	1 518
	1ère reprise	2009	50	38	20	4	95	65	410	396	1	1	97	58	755	609
	réduction coûts		75,0%	93,4%	71,4%	94,8%	56,8%	65,6%	26,1%	21,4%	98,0%	-9,7%	42,9%	34,6%	45,1%	59,9%
	2e reprise	2013	45	34	30	29	98	98	456	472	1	1	112	76	815	728
	réduction coûts		77,5%	94,1%	57,1%	58,5%	55,5%	48,6%	17,9%	6,2%	98,0%	-24,0%	34,2%	13,3%	40,7%	52,0%
LA CLEMENZA DI TITO	Nouvelle production	2005	270	217	70	29	158	162	510	499	30	20	145	108	1 223	1 073
	1ère reprise	2006	29	39	20	7	75	55	445	430	25	13	130	84	752	659
	réduction coûts		89,3%	82,1%	71,4%	76,3%	52,5%	66,1%	12,7%	13,8%	16,7%	35,8%	10,3%	22,3%	38,5%	38,6%
DON GIOVANNI	Nouvelle production	2006	350	470	100	73	275	279	820	910	60	56	258	178	1 910	2 014
	1ère reprise	2007	40	43	20	3	155	86	765	660	55	37	206	231	1 308	1 131
	réduction coûts		88,6%	90,8%	80,0%	95,7%	43,6%	69,2%	6,7%	27,4%	8,3%	33,3%	20,2%	-30,2%	31,5%	43,8%
	2e reprise	2012	20	11	15	22	40	38	978	939	54	58	230	208	1 485	1 433
	réduction coûts		94,3%	97,6%	85,0%	69,3%	85,5%	86,4%	-19,3%	-3,2%	9,2%	-4,0%	11,0%	-17,3%	22,3%	28,8%
L'OR DU RHIN	Nouvelle production	2010	350	292	170	194	250	245	1 011	1 007	130	142	296	195	2 301	2 164
	1ère reprise	2013	20	32	90	50	165	129	904	902	106	118	258	163	1 638	1 473
	réduction coûts		94,3%	89,0%	47,1%	74,2%	34,0%	47,4%	10,5%	10,5%	18,5%	16,8%	12,7%	16,1%	28,8%	31,9%
DIE WALKÜRE	Nouvelle production	2010	450	409	70	106	240	201	1 163	1 140	136	114	334	216	2 498	2 287
	1ère reprise	2013	20	14	100	53	247	221	987	978	82	92	271	208	1 814	1 665
	réduction coûts		95,6%	96,6%	-42,9%	49,9%	-2,8%	-10,3%	15,1%	14,3%	40,1%	19,2%	18,8%	3,6%	27,4%	27,2%
SIEGFRIED	Nouvelle production	2011	350	286	180	143	220	211	782	772	86	88	242	179	1 970	1 783
	1ère reprise	2013	20	15	30	38	163	136	783	745	61	61	204	138	1 364	1 207
	réduction coûts		94,3%	94,8%	83,3%	73,8%	25,9%	35,7%	-0,1%	3,5%	29,1%	31,2%	15,5%	23,0%	30,8%	32,3%
	Moyenne réduction		88,6%	92,3%	56,6%	74,1%	43,9%	51,1%	8,7%	11,7%	39,7%	12,3%	20,7%	8,2%	33,1%	39,3%

⁶⁹ Sur trois années (2011, 2012 et 2013).

⁷⁰ On relève ainsi en moyenne pour les six opéras examinés : 92,3% de réduction des coûts de décors et accessoires lors de la reprise, 74,1% de réduction des coûts des costumes, 51,1% de réduction des frais de production (metteur en scène), 12,3% de réduction des coûts de figuration, 11,7% de réduction des coûts de distribution et 8,2% de réduction des charges patronales.

⁷¹ A titre d'exemple si le Don Giovanni de Michael Haneke, présenté pour la première fois en 2006, enregistrait une réduction de 44% de ses coûts lors de sa reprise en 2007, la baisse enregistrée lorsqu'il a été présenté à nouveau pour une seconde reprise en 2012 n'était plus que de 28% par rapport aux coûts de 2006. Un constat similaire peut être dressé s'agissant de l'Affaire Makropoulos de Krzysztof Warlikowski.

⁷² On relève, en moyenne pour les quatre spectacles sous revue, 88% de réduction des coûts de décors et accessoires lors de la reprise, 81,2% de réduction des coûts des costumes, 76,5% de réduction des frais de production (chorégraphe, répétiteurs) et 10,8% de réduction des charges patronales.

Etude de quelques ballets

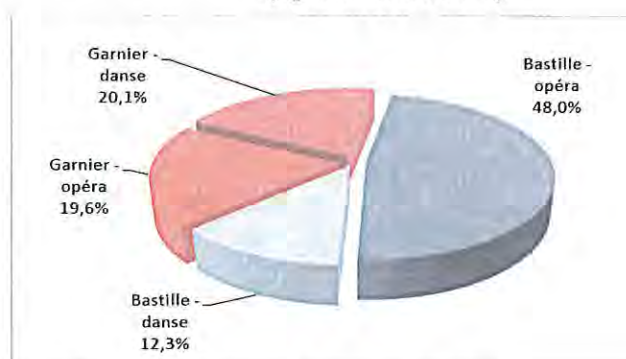
PRODUCTIONS		année	DECORS		COSTUMES		PRODUCTION		DISTRIBUTION		CHARGES PATR		TOTAL COUTS	
			prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv	prev	suiv
CALIGULA (N. LERICHE)	Nouvelle production	2005	130	163	50	45	150	103	105	45	48	34	533	423
	1ère reprise	2008	50	34	20	12	30	18	30	23	14	8	180	132
	réduction coûts		61,5%	79,0%	60,0%	72,7%	80,0%	83,0%	71,4%	50,0%	70,6%	75,1%	66,2%	68,7%
	2e reprise	2011	35	46	6	6	25	5	45	49	17	13	214	199
	réduction coûts		73,1%	72,0%	88,0%	87,9%	83,3%	95,2%	56,9%	-8,9%	65,5%	60,4%	59,8%	53,0%
LA DAME AUX CAMELIAS	Nouvelle production	2006	317	278	383	370	320	304	115	115	73	65	1 233	1 152
	1ère reprise	2008	20	6	80	42	85	64	160	172	52	66	416	377
	réduction coûts		93,7%	97,8%	79,1%	88,6%	73,4%	79,0%	-39,1%	-50,5%	28,8%	-2,1%	66,2%	67,3%
	2e reprise	2010	20	14	60	51	60	50	140	164	42	47	344	353
	réduction coûts		93,7%	94,9%	84,3%	86,4%	81,3%	83,6%	-21,7%	-43,2%	42,9%	27,4%	72,1%	69,4%
	3e reprise	2013	15	5	80	79	165	100	170	155	58	42	525	418
	réduction coûts		95,3%	98,2%	79,1%	78,8%	48,4%	67,0%	-47,8%	-35,3%	20,9%	34,7%	57,4%	63,7%
ROMEO ET JULIETTE	Nouvelle production	2007	200	237	150	282	230	249	500	365	185	117	1 429	1 337
	1ère reprise	2010	70	49	85	70	100	96	249	249	58	60	662	629
	réduction coûts		65,0%	79,1%	43,3%	75,3%	56,5%	61,5%	50,2%	31,7%	68,7%	48,9%	53,7%	52,9%
KAGUYAHIME (Kylian)	Nouvelle production	2010	120	113	90	37	280	225	110	85	25	12	1 008	806
	1ère reprise	2013	30	6	15	8	130	75	119	119	23	33	731	557
	réduction coûts		75,0%	94,9%	83,3%	78,9%	53,6%	66,4%	-8,2%	-40,7%	5,3%	-168,8%	27,5%	30,8%
	Moyenne réduction		79,6%	88,0%	73,9%	81,2%	68,1%	76,5%	8,8%	-13,8%	43,2%	10,8%	57,6%	58,0%

Les écarts de coûts entre les nouvelles productions et les reprises sont importants.

4) Des recettes majoritairement obtenues à Bastille

Les deux salles présentent des jauges maximales différentes – 2700 places pour le Palais Garnier et 1900 places pour l’Opéra Bastille – soit une différence de plus de 40 % en faveur de la salle la plus récente. De surcroît, les ballets pour lesquels le prix des places est nettement inférieur à celui de l’opéra sont plutôt donnés à Garnier alors que la majorité des spectacles lyriques est présentée à Bastille. Il s’ensuit qu’en 2013 (pour les seuls spectacles lyriques et chorégraphiques, les autres spectacles procurant des recettes marginales) la recette hors taxe réalisée à Bastille s’est élevée à 32, 67 M€ contre 21, 53M€ à Garnier. Les spectacles d’opéra donnés à Bastille représentent près de la moitié de la recette totale (48,0 %) auxquels s’ajoutent 12,3 % apportés par les ballets, soit 60,2 % de la recette totale alors que la recette apportée par Garnier représente 39,7 % repartis à peu près équitablement entre l’opéra et le ballet (cf. graphique suivant).

Tableau n° 9 : Répartition des recettes HT entre Bastille et Garnier en 2013 (opéras et ballets)



Source : Cour des comptes (à partir de données de l’OnP)

La différence de jauge et la présentation d’opéras majoritairement à Bastille explique que cette salle procure des recettes plus importantes que l’Opéra Garnier.

ANNEXE 2.3 (SUITE)

Principales données portant sur les exercices 2010 à 2013 (pour une série complète de représentations)

1) Le Coût des spectacles

En coûts complets :

- Le coût moyen d'une nouvelle production d'opéra est de 6 557 046 €
- Le coût moyen d'une reprise d'opéra est de 4 161 138 €
- Le coût moyen d'une nouvelle production chorégraphique est de 4 555 283 €
- Le coût moyen d'une reprise chorégraphique est de 4 196 154 €

En coûts de production :

- Le coût moyen d'une nouvelle production d'opéra est de 1 974 750 €
- Le coût moyen d'une reprise d'opéra est de 1 137 179 €
- Le coût moyen d'une nouvelle production chorégraphique est de 836 500 €
- Le coût moyen d'une reprise chorégraphique est de 470 810 €

2) Les recettes des spectacles *

- Les recettes d'une nouvelle production d'opéra sont en moyenne de 2 299 818 €
- Les recettes d'une reprise d'opéra sont en moyenne de 1 882 002 €
- Les recettes d'une nouvelle production de ballet sont en moyenne de 1 441 669 €
- Les recettes d'une reprise de ballet sont en moyenne de 1 723 562 €

* selon la comptabilité en coûts complets en observant que les recettes mesurées en coûts de production sont peu différentes.

3) Le solde (en coûts complets)

- Pour un nouvel opéra, le solde est en moyenne de - 4 257 228 €
- Pour une reprise d'opéra, le solde est en moyenne de - 2 279 136 €
- Pour un nouveau ballet, le solde est en moyenne de - 3 113 614 €
- Pour une reprise de ballet, le solde est en moyenne de - 2 472 592 €

ANNEXE 2.4

Évolution de la recette moyenne par place offerte

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lyrique	Recette HT	28 485 270	31 151 773	27 402 025	31 372 371	33 560 977	35 701 971	38 290 843	45 473 110	36 642 626
	Nb places offertes	416 249	457 617	388 099	445 559	445 582	445 582	435 929	503 459	415 219
	Recette moyenne HT/place	68,43	68,07	70,61	70,41	75,32	80,12	87,84	90,32	88,25
Chorégraphique	Recette HT	12 939 399	12 491 381	15 463 358	15 937 203	14 071 017	15 895 267	17 864 216	19 410 604	17 557 363
	Nb places offertes	332 701	331 521	344 321	361 828	341 307	347 034	370 387	361 309	341 502
	Recette moyenne HT/place	38,89	37,68	44,91	44,05	41,23	45,80	48,23	53,72	51,41
Frontière	Recette HT	1 471 498		1 704 392		117 126				
	Nb places offertes	55 188		37 982		16 278				
	Recette moyenne HT/place	26,66		44,87		7,20				
Concert	Recette HT	798 492	561 311	461 371	424 741	324 313	453 018	277 293	368 563	1 077 509
	Nb places offertes	33 385	28 591	38 446	30 875	31 304	33 020	20 536	23 649	45 056
	Recette moyenne HT/place	23,92	19,63	12,00	13,76	10,36	13,72	13,50	15,58	23,91

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Évolution de la recette moyenne par place vendue

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lyrique	Recette HT	28 485 270	31 151 773	27 402 025	31 372 371	33 560 977	35 701 971	38 290 843	45 473 110	36 642 626
	Nb places payantes vendues	360 368	399 746	339 172	385 265	386 500	394 930	386 828	454 368	362 702
	Recette moyenne HT/place	79,04	77,93	80,79	81,43	86,83	90,40	98,99	100,08	101,03
Chorégraphique	Recette HT	12 939 399	12 491 381	15 463 358	15 937 203	14 071 017	15 895 267	17 864 216	19 410 604	17 557 363
	Nb places payantes vendues	271 300	283 373	297 773	315 854	285 185	298 434	314 696	314 546	294 824
	Recette moyenne HT/place	47,69	44,08	51,93	50,46	49,34	53,26	56,77	61,71	59,55
Frontière	Recette HT	1 471 498		1 704 392		117 126				
	Nb places payantes vendues	38 299	-	36 098	-	6 186	-	-	-	-
	Recette moyenne HT/place	38,42		47,22		18,93				
Concert	Recette HT	798 492	561 311	461 371	424 741	324 313	453 018	277 293	368 563	1 077 509
	Nb places payantes vendues	19 283	16 671	21 476	12 160	15 026	18 588	12 758	14 334	31 584
	Recette moyenne HT/place	41,41	33,67	21,48	34,93	21,58	24,37	21,73	25,71	34,12

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Annexe 2.5

La prévision des recettes de billetterie de 2005 à 2013

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé	EPRD	Réalisé
Lyrique Bastille	26 331 100	24 590 706	24 384 900	22 297 103	23 399 900	20 927 192	26 723 900	25 300 848	30 645 000	27 756 204	31 697 500	29 385 929	31 933 800	30 939 403	36 922 800	36 467 106	28 086 400	26 002 428
Lyrique Garnier	4 107 000	3 894 564	8 689 300	8 855 577	6 864 400	6 474 833	6 277 700	6 071 523	5 972 100	5 804 773	6 171 500	6 316 041	7 132 400	7 351 439	8 899 300	9 006 004	10 528 000	10 640 199
Total lyrique	30 438 100	28 485 270	33 074 200	31 152 680	30 264 300	27 402 025	33 001 600	31 372 371	36 617 100	33 560 977	37 869 000	35 701 970	39 066 200	38 290 842	45 822 100	45 473 110	38 614 400	36 642 627
Chorégraphique Bastille	3 975 700	4 109 989	5 796 200	5 928 996	7 412 400	6 729 248	6 125 800	6 419 340	3 386 600	3 645 238	6 292 200	6 297 885	7 303 100	7 322 655	8 485 000	8 811 104	6 262 800	6 665 596
Chorégraphique Garnier	8 568 600	8 829 410	5 879 700	6 561 374	8 745 200	8 734 111	8 835 900	9 517 863	10 096 600	10 427 778	9 072 800	9 597 382	10 049 600	10 541 561	9 891 800	10 599 501	10 688 800	10 891 767
Total Chorégraphique	12 544 300	12 939 399	11 675 900	12 490 370	16 157 600	15 463 359	14 961 700	15 937 203	13 483 200	14 073 016	15 365 000	15 895 267	17 352 700	17 864 216	18 376 800	19 410 605	16 951 600	17 557 363
Total	42 982 400	41 424 669	44 750 100	43 643 050	46 421 900	42 865 384	47 963 300	47 309 574	50 100 300	47 633 993	53 234 000	51 597 237	56 418 900	56 155 058	64 198 900	64 883 715	55 566 000	54 199 990
Concerts / Frontière	897 000	798 491	637 000	561 311	2 049 400	2 165 764	185 500	264 476	704 900	441 438	377 300	453 017	188 700	277 293	385 700	368 564	1 133 100	1 077 510
Total Grandes salles	44 901 800	43 694 658	45 387	44 204 361	47 971 300	45 031 147	48 238 300	47 574 050	50 964 700	48 281 744	53 611 300	52 050 255	54 407 600	56 432 352	64 584 600	65 252 278	56 699 100	55 277 498
Autres spectacles	112 500	126 053	49 000	69 630	109 800	128 502	556 495	566 081	159 500	208 310	135 000	241 368	172 300	392 764	807 000	906 300	844 000	935 201
Provision															-1 940 700		-1 100 000	
Ajustements annulations																	71 700	32 862
Total général	43 742 800	44 348 362	44 546 080	44 868 955	46 878 300	45 570 777	46 506 015	48 630 017	48 754 800	48 820 894	51 400 000	52 847 716	55 081 300	57 344 915	63 450 900	66 160 340	56 514 800	56 245 561

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

ANNEXE 2.6

Nombre de places offertes par catégorie tarifaire

Evolution du nombre de places par catégories (Opéra Bastille)

OPERA BASTILLE

2004-2005		2007-2008			2010-2011			2012-2013		
	Tous spectacles		Lyrique et concerts	Ballets		Lyrique	Ballets		Salle avec optima (lyrique et ballets majorés)	Plan sans optima (ballets et concerts)
					optima	106		optima	176	
1	878	1	878	878	1	772	878	1	808	972
2	347	2	347	347	2	367	367	2	392	404
3	331	3	331	331	3	339	339	3	354	354
4	341	4	341	341	4	411	411	4	421	421
5	322	5	322	322	5	230	232	5	236	236
6	366	6	168	168	6	160	160	6	254	254
7	118	7	118	64	7	124	68	7	72	72
		8	146	200	8	142	196	8	32	32
		9	62	62	9	62	62			
Total	2 703	Total	2 713	2 713	Total	2 713	2713	Total	2 745	2745
Places >= catég.3	1556 57,6%		1556 57,4%	1556 57,4%		1584 58,4%	1584 58,4%		1730 63,0%	1730 63,0%
Places <= catég.6	484 17,9%		494 18,2%	494 18,2%		488 18,0%	486 17,9%		358 13,0%	358 13,0%

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Evolution du nombre de places par catégories (Opéra Garnier)

OPERA GARNIER

2004-2005		2007-2008			2010-2011			2012-2013		
	Tous spectacles		Salle avec optima (lyrique et défilé)	Salle sans optima (danse et concert)		Salle avec optima (lyrique, défilé et réveillon)	Salle sans optima (danse et concert)		Salle avec optima (lyrique et ballets avec défilé ou gala)	Salle sans optima (danse, concerts et EDD)
		optima	221		optima	201		optima	245	
1	727	1	526	727	1	546	727	1	525	750
2	182	2	162	182	2	192	212	2	185	205
3	190	3	190	190	3	160	160	3	178	178
4	278	4	278	278	4	286	286	4	316	316
5	162	5	162	162	5	162	162	5	158	158
6	134	6	134	134	6	424	424	6	420	420
7	298	7	298	298						
Total	1 971	Total	1 971	1 971	Total	1 971	1971	Total	2 027	2027
Places	1099		1099	1099		1099	1099		1133	1133
>= catég.3	55,8%		55,8%	55,8%		55,8%	55,8%		55,9%	55,9%
Places	594		594	594		586	586		578	578
<= catég.5	30,1%		30,1%	30,1%		29,7%	29,7%		28,5%	28,5%

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Annexe 2.7

Les modes de vente de billets

Évolution des modes de vente des billets de 2005 à 2013

Nb de places	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Internet	142 030	156 164	169 125	190 095	184 044	192 783	248 286	323 819	278 834
Correspondance	160 748	179 672	176 906	171 527	146 611	148 774	131 239	121 826	118 991
Guichets	170 979	178 680	169 661	171 760	172 084	177 434	139 898	108 491	102 070
Centre d'appel	47 145	47 959	42 455	37 963	55 224	76 693	70 804	72 008	65 005
Groupes, agences	118 564	125 688	118 069	115 068	106 482	110 419	104 192	113 927	88 521
AROP	33 511	40 232	40 144	41 642	37 195	38 167	42 994	46 418	42 115
Autre	38 438	39 315	36 559	35 164	34 905	27 320	19 359	32 329	28 509
Total places vendues	711 415	767 710	752 919	763 219	736 545	771 590	756 772	818 818	724 045

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

ANNEXE 2.8

Évolution du coût du stockage des décors

Année	Coût de stockage des décors	Coût de stockage des décors	Coût de stockage des décors	Total
2005	288 990	167 310	0	456 300
2006	289 800	167 945	0	457 745
2007	286 690	181 350	0	468 040
2008	308 349	189 655	0	498 004
2009	332 470	199 891	0	532 360
2010	385 986	160 717	0	546 703
2011	335 767	209 293	0	545 060
2012	383 723	220 041	0	603 764
2013	438 540	68 574	0	507 114
2014 (prévision)	470 000	0	0	470 000

Source : Cour des comptes (à partir de données de l'OnP)

Annexe 2. 3

Bilan financier des diverses formes de captations audiovisuelles

Les captations pour la télévision sont les plus coûteuses : L'activité télévisuelle est celle qui s'est le plus développée, passant de 6 spectacles captés en 2010 à 25 en 2014. C'est également l'activité pour laquelle le montant des droits est le plus élevé. Il s'agit donc de la variable qui pèse le plus sur l'évolution des budgets audiovisuels de l'OnP. Les droits reversés par l'OnP aux personnels artistiques au titre des captations pour la télévision oscillent entre 35 127 € (pour un concert) et 304 437 € (pour un ballet avec étoiles). Ils représentent une moyenne de 146 000 € par captation pour la période sous revue. Pour l'exercice 2014, sur un budget total de 3,09 M€, les captations télévisées ont représenté 1 476 336 €, dont 1 110 782 € de droits et forfaits, soit 36 % du budget global du service.

Les captations audio et vidéo (CD et DVD) sont des activités de plus en plus marginales : L'activité audio (CD) a diminué (de 13 à 9 captations) sur la période sous revue. Très peu coûteuse, elle ne permet pas de dégager des recettes significatives et pèse donc peu dans le bilan final de l'activité. Essentiellement financée par le mécénat, elle est neutre dans le budget audiovisuel. En 2014, les captations audio et vidéo ont totalisé respectivement 85 384 € et 31 074 €, soit des coûts marginaux comparés à ceux des captations télévisées.

Le développement des captations pour le cinéma : En 2014 les captations pour le cinéma ont représenté 345 627 € de dépenses, dont 156 327 € au titre des droits et forfaits et 189 300 € de dépenses de production. Il s'agit de la seule activité dont les dépenses de production dépassent celles liées aux droits et forfaits. Côté recettes, le cinéma bénéficie du mécénat de la fondation Orange (130 000€) et des recettes de billetterie (86 326€). Il s'agit, pour l'exercice 2014, de la seule activité déficitaire du service audiovisuel de l'OnP (- 30 407€).

Annexe 3.1

Répartition des effectifs entre CDI et CDD de 2005 à 2013 (en ETP puis ETP*)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne annuelle 2005-2013
CDI	1 553,2	1 569,3	1 586,0	1 563,5	1 560,8	1 560,0	1 541,0	1 533,0	1 521,4	1 554,2
CDD	212,5	206,0	222,6	198,3	192,6	198,6	225,5	217,1	225,2	210,9
CDD d'usage	74,9	78,8	93,5	85,2	81,9	95,3	104,8	91,2	96,2	89,1
CDD de surcroît	51,5	34,7	31,0	34,2	30,8	22,9	21,1	26,3	26,2	31,0
CDD élèves atelier lyrique	11,6	12,0	11,9	12,0	11,8	12,0	11,9	12,0	11,9	11,9
Contrats de qualification ou professionnalis.	3,7	4,8	3,4	5,2	7,1	8,7	15,7	17,8	18,5	9,4
Autres CDD occasionnels	5,0	7,0	7,7	6,3	6,6	5,1	6,2	3,6	5,3	5,9
CDD de remplacement	47,5	53,7	61,5	39,8	42,0	43,9	46,1	48,3	47,6	47,8
CDD de comblement	18,3	15,0	13,6	15,6	12,4	10,7	19,7	17,9	19,5	15,9
Total CDI + CDD	1 765,7	1 775,3	1 808,6	1 761,8	1 753,4	1 758,6	1 766,5	1 750,1	1 746,6	1 765,2

Source : Cour des comptes (à partir de l'état de détermination et de suivi du plafond d'emplois)

(*) en ETP jusqu'en 2007 ; en ETP à partir de 2008

ANNEXE 3.2

Les différents types de CDD à l'OnP

Conformément aux articles L. 1242-2 et L.1242-3 du Code du travail, on trouve à l'Opéra de Paris plusieurs types de CDD :

- **des CDD « d'usage »**, en cas de besoin temporaire spécifique au titre d'une production. De tels contrats sont conclus pour pourvoir des emplois pour lesquels il est d'usage de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois. Aux termes de ces contrats, sont essentiellement employés des artistes du ballet, du chœur ou de l'orchestre lorsqu'une œuvre nécessite un plus grand nombre de ces artistes, des artistes lyriques solistes, des techniciens (machinistes, habilleuses), des équipes de production, des professeurs pour l'Atelier Lyrique ou l'Ecole de Danse. Les salariés ainsi recrutés relèvent du statut d'intermittent du spectacle. De 2005 à 2013, l'effectif CDD d'usage s'est élevé en moyenne à 89,1 agents (hors artistes invités)⁶⁶.
- les CDD d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise autrement appelés « **contrat de surcroît** », en cas de besoin temporaire spécifique dans un autre emploi que ceux pour lesquels il est possible d'avoir recours à un contrat de travail à durée déterminée d'usage. Ce cas survient parfois à la direction technique ou à la direction des costumes lorsque plusieurs productions mobilisent l'ensemble de l'effectif permanent. De 2005 à 2013, la moyenne mensuelle de CDD de surcroît d'activité est de 26,2 agents.
- **des CDD « de remplacement »**, afin de pourvoir au remplacement d'un salarié temporairement absent de son poste de travail du fait notamment d'un arrêt maladie, d'un congé maternité, d'un congé sabbatique mais aussi d'une affectation temporaire à un autre poste, d'un départ en tournée ou encore d'un passage à temps partiel mais aussi dans l'attente de l'entrée en service effective du salarié d'ores et déjà recruté en contrat de travail à durée indéterminée. Ces recrutements sont prévus à l'article 13 de la convention collective : « *Les absences de personnels pour maladie, congés payés ou de formation, maternité etc..., peuvent être compensés par le recours à du personnel surnuméraire lorsque la charge de travail et son organisation le justifie.* » Sur la période 2005-2013, l'effectif CDD de remplacement s'est élevé en moyenne à 47,8 agents.
- l'établissement utilise aussi le terme de « **CDD de comblement** » qui ne repose pas sur des motifs juridiques particuliers comme les trois types précédents de CDD. Il s'agit de CDD relevant d'une des trois motifs juridique de recrutement ci-dessus (remplacement, usage, surcroît) qui sont employés sur un poste budgétaire d'agent permanent (CDI) vacant.

⁶⁶ Sur la base du document de suivi du plafond d'emplois.

ANNEXE 3.3

Effectif moyen mensuel en ETP

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CDI	ND	1569,70	1585,71	1562,83	1559,97	1560,66	1540,13	1538,66	1510,82
CDD	ND	210,50	217,40	206,33	203,05	212,33	233,97	224,48	237,90
Total	ND	1780,20	1803,11	1769,16	1763,17	1772,99	1774,10	1763,14	1748,72

(Source : indicateur 111 des bilans sociaux annuels)

Effectif total au 31 décembre de l'année

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CDI	1 565	1 597	1 600	1 586	1 587	1 590	1 565	1 566	1554
CDD	281	285	298	242	297	245	287	265	243
Total	1 846	1 882	1 898	1 828	1 884	1 835	1 852	1 831	1797

(Source : indicateur 111 des bilans sociaux annuels)

Moyenne annuelle des effectifs en fin de mois

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CDI	1 565	1 590	1 612	1 590	1 584	1 592	1 569	1 563	1557
CDD	293	295	305	277	260	272	267	257	272
Total	1 858	1 885	1 917	1 867	1 844	1 864	1 837	1 819	1829
Artistes invités	105	134	142	133	141	166	191	182	170

(Source : indicateur 114 et 114 bis des bilans sociaux annuels)

ANNEXE 3.4

Durée du travail par catégorie d'agents

Personnel artistique		
Artistes de l'orchestre	24 services prestés par mois (réversibles sur 6 mois)	Article 11 Titre II Annexe personnels artistiques CC - Avenant à l'annexe artistique de l'orchestre, 6 juillet 2001
Artistes des chœurs	37 services prestés par mois (réversibles sur 3 mois)	Article 11 Titre III Annexe personnels artistiques CC Avenant à l'annexe artistique des chœurs du 12 juillet 2005
Artistes du ballet	35 services prestés par mois (réversibles sur 4 mois)	Article 11 Titre IV Annexe personnels artistiques CC - Avenant à l'annexe artistique du ballet du 20 décembre 2011
Chefs de chant	28 services prestés par mois (réversibles sur 3 mois)	Article 7 Titre V Annexe personnels artistiques CC
Artistes chorégraphiques chargés des répétitions	28 services prestés (réversibles sur 3 mois)	Article 6 Titre VI Annexe personnels artistiques CC
Artistes chorégraphiques chargés de cours au ballet	6 cours hebdomadaires dans leur spécialité (4 cours minimum)	Article 6 Titre VII Annexe personnels artistiques CC
Artistes chorégraphiques chargés de cours à l'école de danse	8 cours hebdomadaires classiques (5 cours minimum)	
Pianistes accompagnateurs	Cat A : 65 cours mensuels	Article 6 Titre VIII Annexe personnels artistiques CC
	Cat B : 45 cours mensuels	
	Cat C : 23 cours mensuels	

Personnel technique non cadre		
Personnel technique à horaires fixes	35 heures hebdomadaires/ cycle de 70 heures sur 2 semaines	Article 4 annexe personnels techniques CC modifié par Art2-2-2 Accord ARTT du 22 juin 2001
Personnel technique modulant	35 heures hebdomadaires en moyenne sur l'année	Article 3-2-2 accord ARTT du 22 juin 2001
Pompiers civils	63 vacations par an, soit 1512 heures	Avenant n°5 du 30 juin 2006 à l'accord ARTT

Personnel administratif non cadre		
Personnel administratif à horaires fixes	35 heures hebdomadaires/ cycle de 70 heures sur 2 semaines	Art2 annexe personnels administratifs-accueil CC- Accord ARTT du 22 juin 2001
Contrôle accueil temps plein	35 heures hebdomadaires en moyenne sur l'année	Chapitre 5 accord ARTT du 22 juin 2001
Surveillants EDD	35 heures hebdomadaires en moyenne sur l'année	Avenant à l'accord ARTT " surveillants de l'Ecole de danse " du 22 juin 2001

Personnel Cadre		
Cadres intégrés	35 heures hebdomadaires/ cycle de 70 heures sur 2 semaines	Article 5 annexe personnels cadres CC modifié par Art2-2-2 Accord ARTT du 22 juin 2001
Cadres autonomes - forfait jours	205 jours de travail dans l'année	Article 7-2-2 accord ARTT du 22 juin 2001
Cadres autonomes - forfait heures	1705 heures annuelles	Article 7-2-1 accord ARTT du 22 juin 2001
Cadres des services techniques- plateau - forfait jours	175 jours de travail dans l'année	Article 7-2-5 accord ARTT du 22 juin 2001

Source : Bilan social 2014 – OnP

ANNEXE 3.5

Présentation résumé des conditions de travail et de rémunération des musiciens de l'orchestre

Les services dus :

Les artistes musiciens doivent assurer individuellement une moyenne de 24 services par mois réversibles sur 6 mois, soit 144 services par semestre. Ces services sont rémunérés sur la base de 29 services mensuels, les 5 services rémunérés mais non dus étant représentatifs du temps de travail personnel des musiciens (technique instrumentale, étude des partitions, entretien et réglage de l'instrument et de des accessoires), et du temps d'acheminement entre les différents lieux de travail, d'échauffement, d'habillage et de déshabillage. Dans le cadre de la réversibilité semestrielle, le nombre maximum de services prestés mensuellement, en dehors des 5 services précités correspondant au travail personnel, est de 31. Il peut être exceptionnellement porté à 33 mais tout service effectué au-delà de 31 est rémunéré comme service supplémentaire. Le nombre de services journalier ne peut être supérieur à 2. Le nombre de services hebdomadaires est limité à 9. Le nombre de jours consécutifs travaillés ne peut être supérieur à 6.

La durée des services :

Pour les spectacles, leurs générales et les concerts, la durée du service est celle de la représentation et du concert. Si cette durée excède quatre heures, le dépassement constaté donne lieu à paiement de quarts d'heure supplémentaires. Pour les pré-générales, quelle que soit la durée du spectacle, la durée du service peut être de quatre heures. En dehors des générales et pré générales, la durée des services de l'Orchestre est de trois heures pour les répétitions à l'italienne ainsi que pour les scènes orchestres. Il en est de même pour les lectures et la générale des concerts symphoniques. Pour les lectures d'orchestre des spectacles lyriques ou chorégraphiques la durée des services sera de deux heures et demie. Ces lectures peuvent être de trois heures dans le cas de deux lectures partielles, chacune pour une section différente. En cas d'enchaînement matin/après-midi ou après-midi/soir de lectures d'orchestre de spectacles lyriques ou chorégraphiques, le 1er service est de deux heures et demi avec une pause de 25 minutes. Le second service est de deux heures sans pause. Dans les deux cas, l'interruption entre les deux services est de une heure trente.

L'amplitude du travail :

L'amplitude de la journée de travail des artistes musiciens se situe entre 9 h 30 et 24 heures. Elle peut être prolongée au-delà de 0h sous forme de quarts d'heure supplémentaires jusqu'à la fin de la représentation ou de la répétition. Le temps de repos minimum entre la fin d'une journée de travail et le début de la suivante est de 11 heures. L'interruption entre la fin d'un service et le début d'un spectacle est de 3 heures minimum. Elle peut être réduite exceptionnellement à deux heures. L'interruption entre deux services de répétition est de deux heures minimum. Elle peut être réduite exceptionnellement à une heure, dans le cas où deux services de lecture de deux heures se succèdent le matin et l'après-midi.

Quelques aspects de la rémunération :

Les services effectués au-delà de 31 services par mois sont rémunérés sur la base de 1/29ème du salaire mensuel majoré de 25 %. Lorsque le nombre de services constatés dans le cadre de la réversibilité excède 144 services, les services effectués au-delà de 144, déduction faite des services déjà rémunérés comme services supplémentaires en vertu de l'alinéa précédent sont rémunérés sur la base de 1/29ème du salaire mensuel majoré de 25%. Les quarts d'heure supplémentaires sont rémunérés sur la base de 10 % du montant du service pour les répétitions et 20 % du montant du service pour les pré-générales, les générales et les représentations lorsqu'ils sont effectués entre 9h30 et 24h et au tarif double au-delà de 0 h. Tout quart d'heure commencé est dû. Le travail effectué un jour férié, réservé aux répétitions générales et aux représentations, donne lieu à une récupération accolée aux congés d'été ou un jour de repos ou, si celle-ci ne s'avère pas possible, à une indemnité égale au montant de deux services. Les services effectués un jour férié sont imputés sur le décompte des services.

Annexe 3.6

Tableau 1 : Services dus et service réalisés par les musiciens de l'orchestre

	2011-2012						2012-2013					
	Effectif de l'orchestre			Vacataires			Effectif de l'orchestre			Vacataires		
	Nb	Nb total de services	Moyenne de services par musicien	Nb	Nb total de services	en % du nb total de services	Nb	Nb total de services	Moyenne de services par musicien	Nb	Nb total de services	en % du nb total de services
Violons I bleus	16	3 505	219,1	1,0	124	3,5%	15	3223	214,9	2	199	6,2%
Violons II bleus	13	2 900	223,1	1,0	101	3,5%	11	2384	216,7	5	436	18,3%
Violons I verts	15	3 322	221,5	2,0	85	2,6%	17	3665	215,6	1	57	1,6%
Violons II verts	13	2 907	223,6	1,0	76	2,6%	15	3270	218,0	3	123	3,8%
Altos bleus	10	2 233	223,3	3	235	10,5%	10	2170	217,0	3	145	6,7%
Altos verts	10	2 253	225,3	2	165	7,3%	10	2154	215,4	3	383	17,8%
Violoncelles bleus	8	1 771	221,4	3	201	11,3%	7	1499	214,1	3	359	23,9%
Violoncelles verts	8	1 765	220,6	3	175	9,9%	9	1946	216,2	2	125	6,4%
Contrebasses bleus	6	1 284	214,0	1	41	3,2%	6	1232	205,3	3	143	11,6%
Contrebasses verts	7	1 474	210,6	2	58	3,9%	7	1478	211,1	2	81	5,5%

Source : Cour des comptes

Tableau 2 : Bilan de la modulation par service

	2011-2012					2012-2013					2013-2014				
	Effectif	Jours de repos	Jours dus	Jours effectifs	Ecart	Effectif	Jours de repos	Jours dus	Jours effectifs	Ecart	Effectif	Jours de repos	Jours dus	Jours effectifs	Ecart
Accessoires Bastille	23	26	177	173	-4	23	25	163	157	-6	23	22	147	143	-4
Accessoires Garnier	12	23	122	117	-5	11	26	152	145	-7	11	20	131	129	-2
Contrôle Accueil	15	0	192	207	15	16	0	185	184	-1	18	0	183	185	2
Dispositifs musicaux	13	24	182	181	-1	13	20	169	168	-1	13	23	181	181	0
Génie scénique	9	37	186	174	-12	9	39	199	183	-16	9	42	197	179	-18
Gestion DT Bastille	2	11	97	98	1	2	22	192	192	0	2	22	203	203	0
Habillement Bastille	24	24	173	172	-1	23	23	167	164	-3	23	27	177	174	-3
Habillement Garnier	15	26	188	185	-3	15	23	173	171	-2	15	27	183	180	-3
Lumières Bastille	42	29	161	154	-7	41	26	158	151	-7	41	27	159	152	-7
Lumières Garnier	34	25	179	179	0	32	24	180	179	-1	33	23	170	169	-1
Machinerie Garnier	53	24	177	176	-1	58	21	168	157	-11	49	25	170	168	-2
Machinerie montage Bastille	79	30	173	167	-6	80	33	177	161	-16	77	31	178	169	-9
Magasin général Bastille	5	21	152	151	-1	6	15	122	110	-12	6	19	161	161	0
Maquillage Perruques Bastille	8	31	178	168	-10	8	26	149	140	-9	8	22	161	147	-14
Maquillage Perruques Garnier	4	28	173	168	-5	4	20	109	101	-8	4	27	166	159	-7
Service logistique	15	22	171	171	0	13	22	174	173	-1	19	20	181	157	-24
Son Vidéo Bastille	15	20	151	150	-1	14	20	145	141	-4	14	19	134	131	-3
Son vidéo Garnier	8	30	192	188	-4	8	27	187	183	-4	8	27	183	159	-24
	376	25	172	169	-3	370	25	169	161	-8	373	25	170	164	-6

Source : Cour des comptes (à partir des indicateurs de modulation par service pour les saisons 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014)

ANNEXE 3.7

EVOLUTION DES PRIMES ET INDEMNITES VERSEES AUX CDI entre 2010 2011 et 2012

Hors charges patronales - CAP non prises en compte

	2010	2011	Variation 2010 2011	2012	Variation 2011 2012
ASTREINTE DE NUIT	2 600	3 354	34%	3 542	6%
AVANCE MINIMUM ROYALTIES AUDIO	92 880	92 400	-1%	93 600	1%
FRAIS D'ATELIER	413	832	101%	854	3%
INDEMNITES DE RESPONSABILITE DE CAISSE	25 524	22 473	-12%	20 768	-8%
INDEMNITES DE RESPONSABILITE PERMANENTE	3 413	3 139	-8%	3 139	0%
INDEMNITES DE SMOKING CONTROLE ACCUEIL	80 442	81 999	2%	81 995	0%
INDEMNITES FORFAITAIRES ET DE FONCTION	9 670	13 919	44%	14 422	4%
INDEMNITES VESTIMENTAIRES DE L'ORCHESTRE	231 012	231 597	0%	230 652	-0%
INDEMNITES VESTIMENTAIRES DES PREPOSES	4 420	4 220	-5%	4 449	5%
INDEMNITES VESTIMENTAIRES DU BALLET	53 037	54 192	2%	54 539	1%
MAINTENANCE BILLETTERIE		8 600		10 200	19%
PRIME AUDIOVISUELLE	235 377	234 457	0%	230 786	-2%
PRIME DE MISE A DISPOSITION				2 700	
REMBOURSEMENT TITRES DE TRANSPORT	353 755	368 063	4%	399 062	8%
RESPONSABILITE DE SALLE		2 340		3 220	38%
RETENUES / PRIMES PERMANENTES	-9 437	-12 755	-35%	-11 012	-14%
SERVICES COMPENSANT TEMPS DE TRAJET	42 189	43 649	3%	43 632	0%
PRIMES PERMANENTES HORS PFA	1 125 202	1 152 479	2%	1 186 419	3%
INDEMNITES DE DEPART	550 134	657 009	56%	644 519	-2%
PRIMES DE FIN D'ANNEE	4 726 192	4 786 122	1%	4 894 925	2%
FEU DE CHANGEMENT A VUE	29 532	26 828	-13%	21 170	-18%
FEUX DE PARTICIPATION	27 904	31 933	14%	45 654	43%
FEUX DES ETOILES	120 450	59 300	-42%	52 800	-24%
FRAIS DE TOURNÉE				190 418	
INDEMNITES COMPENSATRICES DE CRECHE	28 704	28 052	-2%	27 471	-2%
INDEMNITES DE REMPLACEMENT ARTISTIQUE	98 411	102 900	5%	108 271	5%
INDEMNITES DE REPAS	137 688	137 112	0%	115 191	-16%
INDEMNITES DE RISQUE INHABITUEL	1 852	10 772	481%	412	-96%
INDEMNITES DE TRANSPORT INSTRUMENTS SPECIAUX	20 414	20 684	1%	20 418	-1%
INDEMNITES POUR REMPLACEMENT DE GRADE	1 549	2 116	37%	1 848	-13%
INDEMNITES POUR REMPLACEMENT D'ETOILES	54 699	76 671	40%	67 697	-12%
PRIME DE CHANT	2 926	183	-94%	7 407	3950%
PRIME DE PRE-INTERESSEMENT				720 273	
PRIME EXCEPTIONNELLE NAO	28 927	18 810	-36%	82 526	232%
PRIMES DE SPECTACLES	198 435	210 852	6%	218 230	3%
PRIMES ET INDEMNITES DIVERSES	43 336	49 248	14%	59 594	21%
PRIMES ET INDEMNITES EXCEPTIONNELLES	61 782	64 195	4%	49 756	-22%
RETENUES / PRIMES OCCASIONNELLES	-262	-7	-97%	-6	-33%
SUPPLEMENTS INSTRUMENTS SPECIAUX	202 003	209 764	4%	147 028	-30%
PRIMES OCCASIONNELLES HORS MODULATION ET INTERESSEMENT	1 058 349	1 058 440	0%	1 916 159	81%
INDEMNITES DES ENREGISTREMENTS DES PAIEMENTS SCRIPTURAUX	17 098	14 021	-18%	15 588	18%
PRIME DE MODULATION DU CONTRÔLE ACCUEIL	50 889	50 141	-1%	50 713	1%
PRIMES DE MODULATION ET VARIABILITE	1 169 382	1 154 041	-1%	1 145 394	-1%
PRIMES D'INTERESSEMENT	427 980	424 695	-1%	421 983	-1%
RETENUES PRIMES DE MODULATION ET D'INTERESSEMENT	-35 615	-27 045	-24%	-29 567	-13%
PRIMES DE MODULATION ET D'INTERESSEMENT + IREPS	1 629 710	1 615 853	-1%	1 611 111	0%
INDEMNITES DES ENREGISTREMENTS RADIODIFF	26 180	25 640	-2%	25 180	-9%
PRIME EXCEPTIONNELLE CHOEUR	71 095	45 017	-37%	96 421	119%
PRIMES DE RADIODIFFUSION	97 275	70 557	-27%	121 601	72%
DIFFUSION ET ENREGISTREMENT	3 533	1 380	-61%		-100%
LEVEES D'OPTION	25 631	205 550	702%	45 949	-78%
ROYALTIES	632 495	709 792	12%	356 265	-50%
ROYALTIES	681 559	916 722	39%	402 217	-56%
TOTAL PRIMES PERMANENTES + OCCASIONNELLES + ROYALTIES *	9 848 522	10 457 182	6%	10 776 951	3%
TOTAL DES REMUNERATIONS **	70 975 998	72 525 259	2%	74 405 482	3%
en % (PFA incluse) du total des rémunérations	13,9%	14,4%	+ 0,5%	14,5%	+ 0,1%
en % (hors PFA) du total des rémunérations	7,2%	7,8%	+ 0,6%	7,9%	+ 0,1%
en % (hors PFA, rembt transport et indemnités de départ) du total des rémunérations	5,9%	6,1%	+ 0,2%	6,5%	+ 0,4%

* Primes + royalties = comptes comptables 641300 641310 641330 641400 641410 641430 641440 641450 641480 641840

** Rémunérations totales = tous comptes comptables, hors charges patronales, 671xxx et 641470

Commentaires:

Indemnités forfaitaires et de fonction: indemnités versées aux salariés de l'agence comptable

Indemnité vestimentaire du ballet: depuis mars 2010 elle est imputée sur les primes permanentes et non plus sur les primes occasionnelles

Maintenance billetterie: versée à 2 salariés des RP

Prime de mise à disposition: versée aux salariés de la filiale audiovisuelle depuis octobre 2012

Indemnités de départ: 22 en 2010, 36 en 2011, 29 en 2012

Frais de tournée: suite à un contrôle URSSAF contraignant l'Opéra à soumettre une partie des frais de tournées à charges, ces frais qui étaient auparavant payés

hors paye sont depuis 2012 traités dans Pléiades.

Indemnité de risque inhabituel: plus de 10 000 € versés aux danseurs en 2011 en majeure partie sur Roméo et Juliette (en avril 2011)

Prime de chant: versée en 2012 aux danseurs sur la file mal gardée

Prime de pré-intéressement versée en mars 2012 (500 € par ETP)

Primes exceptionnelles NAO: depuis 2012 elles sont imputées sur les primes occasionnelles et non plus sur les primes permanentes

Primes et indemnités diverses: depuis 2011 le Directeur général Nicolas Joel perçoit une rémunération variable (de l'ordre de 25 000 € par an). Cette rémunération a

été imputée sur les primes permanentes en 2011. Depuis 2012 elle est imputée sur les primes occasionnelles.

En 2012 6 directeurs ont perçu une part variable de 5 000 €, imputée sur les primes occasionnelles.

EVOLUTION DES HEURES SUPPLEMENTAIRES ET SUJETIONS VERSEES AUX CDI
entre 2010 2011 et 2012

Hors charges patronales - CAP non prises en compte

	2 010	2 011	Variation 2010 2011	2 012	Variation 2011 2012
HEURES SIMPLES	7 647	6 598	-14%	5 893	-11%
HEURES SUPPLEMENTAIRES A 125 %	17 709	16 083	-9%	13 822	-14%
HEURES SUPPLEMENTAIRES A 150 %	4 860	5 464	12%	4 648	-15%
HEURES SUPPLEMENTAIRES	30 216	28 144	-7%	24 362	-13%
QUARTS D'HEURE REPETITION 10 %	6 758	3 804	-44%	2 775	-27%
QUARTS D'HEURE REPRESENTATION 20 %	163 542	447 706	174%	846	-100%
QUARTS D'HEURE SIMPLES	15 369	16 481	7%	15 704	-5%
QUARTS D'HEURE SUPPLEMENTAIRES	185 669	467 992	152%	19 324	-96%
SERVICES SIMPLES	33 109	26 679	-20%	31 545	19%
SERVICES SUPPLEMENTAIRES	278 279	285 441	3%	291 391	2%
SERVICES SUPPLEMENTAIRES	311 388	312 020	0%	322 936	3%
COURS SUPPLEMENTAIRES	71 409	77 711	9%	74 279	-4%
INDEMNITE DE TRAVAIL UN JOUR DE REPOS	256 409	204 910	-20%	255 825	25%
INDEMNITE DE TRAVAIL UN JOUR FERIE	30 401	28 294	-7%	37 479	32%
INDEMNITES DE TRAVAIL UN JOUR DE REPOS / FERIE	286 810	233 205	-18%	293 305	26%
INDEMNITES DE NUIT	212 115	118 559	-44%	151 829	28%
REMUNERATION TRAVAIL DE NUIT	93 883	80 307	-14%	79 326	-1%
REMUNERATIONS TRAVAIL DE NUIT	305 998	198 865	-35%	231 155	16%
DEMONSTRATION	16 345	16 962	4%	17 370	2%
DEPASSEMENT HORAIRE SOIR	4 069	12 313	203%	5 529	-55%
DEPASSEMENT JOURS DUS	4 186	9 318	123%	15 318	64%
HEURES BIL. MODULATION A 125 %	1 651	0	-100%	226	
HEURES BIL. MODULATION A 200%	13 652	12 092	-13%	1 000	-92%
HEURES COMPLEMENTAIRES TPA	0	0		21	
HEURES DE REMPLACEMENT	52 118	61 816	19%	85 679	39%
HEURES DU DIMANCHE	3 457	1 291	-63%	0	-100%
HEURES EN PLUS DU PLANNING DELAIS DE 7 J	2 322	1 599	-31%	4 003	150%
HEURES HORS DELAI DE PREVENANCE	28 806	22 061	-23%	23 898	8%
INDEMNITE DE REPOS < 11 H	25 230	20 504	-19%	21 718	6%
INDEMNITES DE TRAVAIL APRES 20 H	3 831	0	-100%	0	
MEMBRE DU JURY	34 330	30 008	-13%	21 953	-27%
REMUNERATION DEBUT A 7H	6 519	7 284	11%	2 497	-66%
REMUNERATION PAUSE REPAS NON PRISE	107 869	119 263	11%	60 952	-49%
REPOS COMPENSATEURS SOLDES	3 650	11 765	231%	4 592	-61%
TRAVAIL SUR 6 JOURS CONSECUTIFS	8 690	5 283	-39%	7 701	46%
AUTRES SUJETIONS	316 825	331 539	5%	272 466	-18%
TOTAL HEURES SUPPLEMENTAIRES ET SUJETIONS *	1 507 315	1 649 478	9%	1 237 828	-25%
TOTAL DES REMUNERATIONS **	70 975 998	72 525 259	2%	74 405 482	3%
<i>en % du total des rémunérations</i>	<i>2,1%</i>	<i>2,3%</i>	<i>+ 0,2%</i>	<i>1,7%</i>	<i>-0,6%</i>

* Heures supplémentaires et sujétions = comptes comptables 641110

** Rémunérations totales = tous comptes comptables, hors charges patronales, 671xxx et 641470

Commentaires:

Quarts d'heure représentation à 20 %: la Walkyrie, Mathys le peintre en 2010, le Crépuscule des dieux, Siegfried et Tannhauser en 2011.

Heures de remplacement: dans les services sécurité incendie

ANNEXE 3.8

Rémunération indirecte des salariés – participation patronale aux dispositifs de protection sociale

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Cumul depuis 2009
REMUNERATIONS ANNUELLES INDIRECTES MOYENNES PAR SALARIE montant moyen annuel par salarié des cotisations patronales versées par l'Opéra								
Versements obligatoires		185 €	376 €	577 €	792 €	1 008 €	1 026 €	3 965 €
Retraite additionnelle (Article 83)		420 €	420 €	422 €	476 €	476 €	509 €	2 723 €
Mutuelle obligatoire			115 €	214 €	220 €	225 €	229 €	1 004 €
Prévoyance								
TOTAL		605 €	911 €	1 214 €	1 488 €	1 710 €	1 765 €	7 692 €
+								
Versements facultatifs		435 €	444 €	447 €	418 €	452 €	416 €	2 613 €
Abondement PERCO * (hors forfait social)								
montant moyen par bénéficiaire		209	253	305	304	405	369	
nombre de bénéficiaires								
COÛT POUR L'OPERA DE CES REMUNERATIONS INDIRECTES montant total des cotisations patronales versées par l'Opéra								
Retraite additionnelle (Article 83)		289 K€	586 K€	890 K€	1 214 K€	1 534 K€	1 539 K€	6,05 M€
Mutuelle obligatoire		364 K€	460 K€	575 K€	722 K€	718 K€	764 K€	3,6 M€
Prévoyance			180 K€	330 K€	337 K€	343 K€	344 K€	1,53 M€
Abondement PERCO (hors forfait social)		91 K€	112 K€	136 K€	127 K€	183 K€	153 K€	0,8 M€
Forfait social (anciennement dénommée taxe sur prévoyance)		37 K€	79 K€	134 K€	254 K€	430 K€	382 K€	1,32 M€
TOTAL		781	1,417	2,064	2,655	3,208	3,183	13,309
	milliers d'euros	millions d'euros	millions d'euros	millions d'euros	millions d'euros	millions d'euros	millions d'euros	millions d'euros
équivalent en effet masse sur le cadrage NAO		750	608	598	489	398	19	
en € et en %age de la masse CIIASP de référence		milliers d'euros 1,11%	milliers d'euros 0,89%	milliers d'euros 0,85%	milliers d'euros 0,88%	milliers d'euros 0,54%	milliers d'euros 0,03%	

* estimation du montant moyen de l'abondement PERCO par bénéficiaire réalisée à partir de la base de données AXA.

LES AGREGATS RETRAÇANT L'ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

L'analyse de l'évolution de la masse salariale de l'OnP est rendue complexe par l'existence de plusieurs agrégats qui servent, soit à son cadrage par la tutelle, soit à son suivi, soit aux deux à la fois. Quatre agrégats se dégagent plus particulièrement ; ils sont brièvement présentés dans l'ordre croissant de leur montant :

- la masse salariale CIASSP, masse salariale de référence définie de manière harmonisée entre théâtres nationaux et validée par la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP), qui relève du CGEFL. Elle comptabilise les charges fixes et variables des salariés permanents (CDI) retracées au compte 641 du compte financier (hors charges patronales) et les charges exceptionnelles inscrites au compte 671 du compte financier. Cette masse salariale qui sert au cadrage annuel s'est établie en 2013 à 73,937 M€ ;
- la masse salariale comptable regroupe les rémunérations des CDI et des CDD, hors artistes invités et hors charges patronales ; elle est utilisée dans le bilan social annuel pour calculer la rémunération moyenne par agent ; elle représentait en 2013 84,188 M€
- la masse salariale issue de la « synthèse économique et budgétaire ». Cet agrégat est utilisé dans le document annuel annexé à l'EPRD appelé « synthèse économique et budgétaire » qui présente les grandes masses financières de l'établissement en distinguant les frais et les recettes fixes, les frais et recettes variables ainsi que les dépenses et recettes d'investissement. S'agissant des dépenses de personnel, ce document retient plusieurs masses retracées dans le tableau suivant : les charges fixes des permanents (salaires et primes permanentes des agents permanents ainsi que les charges patronales liées), les charges variables des permanents (compensation de sujétions, heures supplémentaires et primes occasionnelles des agents permanents ainsi que les charges patronales liées) et enfin les charges variables des occasionnels, c'est-à-dire des CDD (en dehors des cachets des artistes invités et des quelques CDD d'usage dont le financement est assuré sur le budget des productions). En 2013, la masse salariale des permanents représentait 100,06 M€ et la masse salariale variable 12,29 M€ ;
- le compte 64 du compte financier⁵⁸ retrace les charges de personnel, y compris la rémunération des CDD (642 et 643), celle des artistes invités (chanteurs et chefs d'orchestres principalement) et les charges patronales se rattachant à l'ensemble de ces catégories ainsi que celle des CDI. Il constitue un agrégat plus important avec près de 141,2 M€ en 2013.

⁵⁸ Dans une vision encore plus exhaustive de la masse salariale, il conviendrait, comme l'a fait la mission de l'IGF dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) en novembre 2011, d'ajouter aux charges du compte 64, les charges exceptionnelles de personnel (ex : ruptures conventionnelles de contrats) enregistrées au compte 67, les charges de formation continue (compte 633) et les charges liées au 1 % logement imputées aux comptes 633 et 274.

ANNEXE 3.10

Le cadrage budgétaire 2009-2015 dans la synthèse économique budgétaire – évolution de la masse salariale

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
En M€	Bases de calcul		Objectif						
	Réalisation	Prévision							
Masse salariale permanente	84,7	86,6	90,1	91,8	93,6	95,4	97,3	99,9	102,7
Masse salariale variable	12,3	11,7	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
			Résultats constatés						
Masse salariale permanente		86,41	90,02	93,19	96,16	98,11	100,06	103,46	
Masse salariale variable		12,33	10,39	10,54	11,20	10,86	12,29	11,40	
Préinterressement et intéressement						3,24	1,43	0,83	
Congés payés / nouveau CET			6,72		0,80	0,51	0,39	0,25	

Source : Cour des comptes (à partir de données du « cadrage budgétaire pluriannuel 2009-2015 »)

ANNEXE 3.14

Les déterminants de l'augmentation de la masse salariale de 2005 à 2013 (en %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Effet report (tous effets confondus)	0,35%	0,97%	0,17%	0,18%	-0,18%	0,58%	1,35%	0,60%	0,88%	0,54%
Mesures d'avancement à l'ancienneté	0,54%	0,43%	0,50%	0,51%	0,56%	0,65%	0,59%	0,55%	0,53%	0,43%
Mesures catégorielles	0,07%	0,00%	0,00%	0,58%	1,01%	0,51%	0,00%	0,64%	0,40%	0,00%
Mesures individuelles (Salarié Ordinaire inclus, hors primes)	0,57%	0,80%	0,70%	0,79%	0,43%	0,51%	0,51%	0,45%	0,38%	0,57%
Primes exceptionnelles	0,00%	0,40%	0,79%	1,08%	0,03%	0,03%	0,03%	0,08%	0,01%	0,13%
Mesures générales	1,36%	0,31%	1,24%	0,00%	1,00%	0,55%	0,00%	0,00%	0,00%	0,35%
Mesures accompagnant réforme retraites				0,28%	0,09%	0,11%	0,12%	0,13%	0,11%	0,11%
Mesures acc réforme retraites (sous forme de contributions patronales) hors CASSP										
TOTAL MESURES SALARIALES (hors mesures contributions patronales)	2,90%	3,00%	3,40%	3,40%	3,07%	2,93%	2,60%	2,46%	2,31%	2,03%
TAUX D'INFLATION (source INSEE sans hors table 1)	1,79%	1,69%	1,47%	2,73%	0,06%	1,45%	2,05%	1,37%	0,74%	0,41%
MASSE CASSP * (ex CICS) DE REFERENCE (masse CASSP de l'année N-1)	61,339 millions d'€	62,277 millions d'€	63,635 millions d'€	65,350 millions d'€	67,713 millions d'€	68,165 millions d'€	70,233 millions d'€	72,158 millions d'€	73,631 millions d'€	73,937 millions d'€

Source : OnP (dossier d'informations préparatoires à la négociation annuelle obligatoire 2015)

Annexe 3.12

Évolution de la masse salariale

Évolution du compte 64 « charges de personnel »

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evol 2005-2013
64 Charges de personnel	114 325 784	116 012 475	119 359 727	122 803 737	130 320 234	129 915 634	133 374 853	139 735 719	141 183 146	26 857 362 23,5%
641 CDI	63 003 177	64 219 067	66 692 254	68 328 630	73 790 701	71 001 110	73 483 562	76 441 463	76 697 723	13 694 546 21,7%
642 CDD	2 391 556	2 484 810	2 642 256	2 365 074	2 327 879	2 471 012	2 923 640	2 733 590	2 908 627	517 071 21,6%
643 Personnel occasionnel	4 853 345	4 683 457	4 860 559	4 779 877	4 627 667	4 739 626	3 875 551	3 922 128	4 581 960	- 271 385 -5,6%
644 Artistes invités	16 167 191	16 312 368	16 286 559	17 831 975	16 503 713	18 609 220	18 360 061	20 100 637	19 688 923	3 521 732 21,8%
Autres (charges sociales)	27 910 515	28 312 773	28 878 099	29 498 181	33 070 274	33 094 666	34 732 039	36 537 901	37 305 913	9 395 398 33,7%

Source : Cour des comptes (à partir de données des comptes financiers annuels de l'OnP)

Évolution de l'indicateur 211 du bilan social annuel

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2006-2013
Masse salariale annuelle totale	ND	70 330 967	72 495 707	73 855 372	74 447 676	76 341 659	76 732 310	79 167 029	80 671 871	14,7%
Effectif ETP annuel moyen	ND	1 780,20	1 803,13	1 769,17	1 763,03	1 772,96	1 774,10	1 758,06	1 748,75	-1,8%
Montant moyen des rémunérations	ND	39 507	40 205	41 746	42 227	43 059	43 251	45 031	46 131	16,8%

Source : Cour des comptes (à partir des bilans sociaux annuels, indicateur 211 – OnP)

Évolution des données salariales de la synthèse économique et budgétaire

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013	2014 (DM3)	2015 (EPRD)
Masse salariale des permanents	81,32	82,72	84,79	86,41	90,02	93,19	96,26	98,11	100,06	23,0%	103,46	102,13
Congés payés / nouveau CET					6,72		0,80	0,51				
Frais variables de personnel	11,56	11,17	12,14	12,30	10,39	10,54	11,20	10,86	12,29	6,3%	11,4	11,7
Préintéressement et intéressement								3,24	1,427		0,83	
Total frais de personnel	92,88	93,89	96,93	98,71	107,13	103,73	108,26	112,72	113,78	22,5%	115,69	113,83
Total dépenses hors investissements	168,05	169,99	178,01	186,49	192,38	189,63	192,09	199,18	203,29		204,76	202,82
Ratio	55,3%	55,2%	54,5%	52,9%	55,7%	54,7%	56,4%	56,6%	56,0%		56,5%	56,1%

Source : Cour des comptes (à partir synthèse économique et budgétaire – OnP)

Évolution de la masse salariale CIASSP

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013	2014
Masse salariale CIASSP (en M€)	62 277	63 635	65 850	67 713	68 165	70 233	72 158	73 631	73 937	18,7%	75 369
Progression annuelle	1,5%	2,2%	3,5%	2,8%	0,7%	3,0%	2,7%	2,0%	0,4%		1,9%

Source : Cour des comptes (à partir des documents d'information préalables à la NAO- OnP)

Annexe 4.1

Le financement des investissements de 2005 à 2013

Poste comptable et libellé		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
20	Immobilisations incorporelles	231 054	257 096	204 291	1 848 589	956 151	292 827	240 342	284 382	685 649
21	Immobilisations corporelles	12 921 092	10 450 185	11 879 460	14 905 534	11 642 921	10 578 263	10 575 030	9 416 913	8 532 998
23	Immobilisations en cours	418 390	464 150	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Sous-total</i>	<i>13 570 536</i>	<i>11 171 431</i>	<i>12 083 751</i>	<i>16 754 123</i>	<i>12 599 072</i>	<i>10 871 091</i>	<i>10 815 372</i>	<i>9 701 295</i>	<i>9 218 647</i>
26-27	Participations et autres immobilisations financières	0	0	372 862	429 744	634 263	592 860	517 700	971 571	555 567
16-17	Remboursement des dettes financières	32 126	15 473	0	0	0	0	0	0	30 215
	Total emplois	13 602 662	11 186 904	12 456 613	17 183 867	14 400 044	11 463 951	11 333 072	10 672 866	9 804 429
	Apport au fonds de roulement	2 463 880	9 263 685	5 355 587	0	0	4 606 204	7 050 862	6 879 276	0
	Capacité d'autofinancement	6 383 310	11 361 384	8 408 616	9 859 505	0	8 381 423	13 258 178	16 148 673	2 632 685
13	Subventions d'investissement de l'Etat	9 410 382	8 733 301	9 229 540	6 044 751	5 057 266	7 294 440	4 765 946	1 039 692	289 451
16-17	Augmentation des dettes financières	21 144	0	0	2 000	0	0	0	0	0
	Autres ressources	251 706	355 904	174 044	247 278	457 463	394 292	359 810	363 777	399 250
	Total ressources	16 066 542	20 450 589	17 812 200	16 153 534	5 514 729	16 070 154	18 383 934	17 552 142	3 321 386
	Prélèvement sur le fonds de roulement	0	0	0	1 030 333	8 885 315	0	0	0	6 483 043

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

ANNEXE 4.2

Occupations d'espaces

Titulaires	Objet de la convention	Lieu	Surface en m ²
SARL « Un apiculteur près de chez vous »	Occupation de surfaces situées sur les toitures terrasses pour y implanter des ruches, conditionner et récolter le miel récolté.	Garnier	10 (ruches) 20 (stockage)
Association pour le Rayonnement de l'OnP	Occupation de locaux à usage de bureaux et stockage	Garnier	361
Association des retraités et pensionnés de l'OnP et de l'Opéra Comique de Paris	Occupation d'un bureau à usage administratif	Garnier	32
Association du Cercle Carpeaux	Occupation d'un bureau à usage administratif	Garnier	14
AVENIR	Exploitation de deux panneaux publicitaires	Bastille	
Bibliothèque nationale de France	Occupation de locaux pour l'exercice de l'activité de la Bibliothèque-Musée de l'Opéra avec refacturation du chauffage pour la salle de lecture et la bibliothèque	Garnier	2 675
CLUB MED GYM	Occupation d'espaces dans le cadre de l'exploitation commerciale d'un club de sport	Bastille	1 980
Compagnie Parisienne de restauration	Occupation de caves et réserves en sous-sol Occupation de terrasses extérieure et intérieure	Bastille	303,20
GUMERY Gérant: SARL Blanc Restauration	Occupation d'espaces en vue d'une activité de restauration	Garnier	1 184 m ² terrasse: 500m ²
NC NUMERICABLE	Occupation d'un local technique en sous-sol en vue de l'exploitation et maintenance de réseaux de communication électronique	Bastille	30 jusqu'au 31/08/12 9 à compter du 01/09/12
Opéra de Paris Production	Modalités d'occupation de locaux OnP par OPP (salariés OnP mis à disposition d'OPP). Modalités de fonctionnement entre les 2 entités	Bastille	47,2
ORANGE	Création de 2 zones techniques. Installation de 4 antennes quadri-bande, de 7 baies pour le site macro d'1 antenne et 1 baie pour le site micro.	Bastille	16
PREFECTURE DE POLICE	Occupation d'espaces permettant l'activité d'agents de surveillance de Paris	Garnier	219
SEPOB	Occupation d'espaces pour l'exploitation d'un parking en sous-sol	Bastille	
SFR	Mises à disposition de locaux techniques et autorisation d'implantations d'antennes et faisceaux hertziens. Refacturation de l'électricité.	Bastille et Garnier	

Source : OnP

ANNEXE 4.3

Les logements de fonction

Site	Lieu de travail	Astreinte principale	Nature de la concession	Surface en m ²	Montant brut des avantages en nature figurant sur les bulletins de salaire	Valeur locative en €/an
Ecole de danse de Nanterre	Nanterre	Direction du service scolaire	NAS	97	Education Nationale	14 000 au 06/04/11
Ecole de danse de Nanterre	Nanterre	Gardiennage	NAS	90	1 540,80 /an	11 000 au 06/04/11
Ecole de danse de Nanterre	Nanterre	Gardiennage	NAS	90	1 540,80 /an	11000 au 06/04/11
Ateliers Berthier	Paris	Antérieurement Gardiennage	Antérieurement NAS	47	Antérieurement 1 027,20 /an	Sans objet

Source : OnP

ANNEXE 5.1

Evolution des comptes de produits et de charges du compte de résultat

Evolution des produits de 2005 à 2013 (en M€)

Compte	Libellé	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013
70	Ventes de produits fabriqués, prestations de services et marchandises	57,89	59,39	62,96	66,50	63,30	68,61	73,70	84,29	74,54	28,8%
74	Subventions d'exploitation	97,03	97,55	99,52	103,56	104,76	106,00	105,94	104,55	101,47	4,6%
75	Autres produits de gestion courante	6,17	7,57	7,96	8,96	7,87	8,96	10,44	11,79	8,26	33,8%
76	Produits financiers	2,00	1,86	3,18	3,54	0,64	0,41	0,99	0,45	0,12	-94,1%
77	Produits exceptionnels	1,34	4,48	2,87	4,34	4,42	5,01	5,51	5,76	8,12	504,5%
78	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	1,38	2,04	4,74	1,42	0,40	2,77	0,62	0,50	1,36	-1,6%
Total classe 7	Produits de fonctionnement	165,82	172,89	181,23	188,32	181,39	191,76	197,19	207,33	193,87	16,9%

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

Evolution des charges – section de fonctionnement

Compte	Libellé	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2005-2013
60	Achats	7,31	7,50	7,29	7,00	7,46	7,34	7,32	7,34	6,54	-10,6%
61	Services extérieurs	15,01	13,76	16,77	20,19	18,53	13,25	14,15	13,76	14,17	-5,6%
62	Autres services extérieurs	13,45	14,55	15,09	15,39	14,72	15,04	15,16	15,59	15,16	12,7%
63	Impôts, taxes et versements assimilés	1,15	1,30	1,72	1,93	2,06	2,02	2,11	1,97	2,12	84,3%
64	Charges de personnel	114,33	116,01	119,36	122,80	130,32	129,92	133,37	139,74	141,18	23,5%
65	Autres charges de gestion courante	4,60	3,80	4,56	5,20	4,36	4,90	5,27	5,82	4,33	-5,8%
66	Charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	17,9%
67	Charges exceptionnelles	1,68	1,02	1,13	1,43	0,81	3,64	0,96	0,90	0,45	-73,0%
68	Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	9,73	11,27	11,53	11,94	13,60	12,92	13,28	13,75	18,89	94,1%
Total classe 6	Charges de fonctionnement	167,26	169,22	177,43	185,88	191,87	189,04	191,63	198,86	202,84	21,3%

Source : Cour des comptes (à partir des comptes financiers de l'OnP)

ANNEXE 5.2

NOTE relative au paysage lyrique en France (DGCA)

Le paysage français est composé d'une trentaine de structure contribuant au rayonnement de la production lyrique sur le territoire national. Outre ses deux opérateurs que sont l'Opéra national de Paris et le Théâtre national de l'Opéra-Comique, l'Etat soutient financièrement treize maisons d'opéra inscrites dans le réseau des opéras en région.

Le réseau de ces treize maisons d'opéra en région soutenues par l'État comprend cinq pôles lyriques de référence distingués par le label « opéra national en région » (les opéras de Bordeaux, Lyon, Montpellier, Nancy, du Rhin). Cet ensemble est fortement diversifié en raison de l'histoire propre à chaque structure ainsi que de leur différence statutaire et financière.

Ces maisons accomplissent, grâce à leurs forces artistiques internes (ballet, chœur, orchestre), une mission commune consistant à faire vivre et présenter au public, sur l'ensemble du territoire, les œuvres lyriques et chorégraphiques du répertoire et de création. Elles développent en outre une politique d'éducation artistique et culturelle destinée à favoriser l'accès de la programmation à tous les publics.

En 2013 (date du dernier bilan d'activité et de fréquentation connu), elles ont proposé **1615** manifestations (hors comptabilisation des tournées) pour **965 206 spectateurs**.

Globalement, l'État soutient le réseau des opéras en région à hauteur de 16% de l'ensemble des subventions qu'ils reçoivent. Les villes contribuent massivement pour 66%, les régions pour 15% et les départements, qui ne participent qu'à hauteur de 3%, sont des partenaires plus modestes de cette politique.

(Au-delà des subventions, les recettes propres représentent 22% du budget général de ces structures en 2013).

Répartition des subventions publiques attribuées aux opéras en région aidés par l'État en 2014

	<i>En M€</i>	<i>En pourcentages</i>
<i>État ⁽¹⁾</i>	<i>28,85</i>	<i>16%</i>
<i>Villes, CA et CU</i>	<i>123,52</i>	<i>66%</i>
<i>Régions</i>	<i>27,80</i>	<i>15 %</i>
<i>Départements</i>	<i>4,98</i>	<i>3 %</i>
<i>Total</i>	<i>185,15</i>	<i>100 %</i>

⁽¹⁾ La dotation correspondant à l'orchestre du Capitole de Toulouse n'est pas comptabilisée dans la subvention de l'Opéra de Toulouse.

En comparaison de l'effort déployé en faveur de l'Opéra national de Paris, le soutien de l'Etat aux opéras en région est 4 fois moins élevé environ.

Annexe 5.3

Les principales activités commerciales (hors billetterie et mécénat)

Les **recettes de visites** ont connu une hausse continue et significative de 3,77 M€ en 2011, 4,36 M€ en 2012, 4,83 M€ en 2013 et 5,07 M€ en 2014 qui découle du succès croissant des visites du Palais Garnier, celui-ci accueillant environ 700 000 visiteurs par an, soit en visite libre, soit en visite guidée. Les coûts associés sont élevés même s'ils permettent de dégager un solde positif. Ils sont constitués de coûts directs liés à un marché d'externalisation de l'organisation de ces visites, des coûts d'organisation d'éventuelles expositions dans le Palais Garnier, mais aussi de coûts indirects puisque l'organisation de visites mobilise différents agents de l'établissement, notamment ceux chargés de l'accueil et du contrôle. Le solde bénéficiaire de cette activité suit la même progression que celle des recettes de 1,78 M€ en 2010 à 2,83 M€ en 2014.

Les visites guidées de l'Opéra Bastille sont très marginales par rapport à celles du Palais Garnier puisqu'elles n'apportent qu'environ 50 000 € de recettes par an et sont déficitaires en coûts complets : de - 71 960 € à - 96 003 € sur la période 2010-2013, le déficit s'accroissant en 2014 à - 248 002 € en raison de la progression des coûts. Les recettes de cette activité apparaissent, en l'état actuel, insuffisantes pour faire face à ses coûts complets. Des marges de progression sont peut-être possibles encore dans ce secteur d'activité avec la proposition de visites libres de la Bastille, sur le modèle de celles du Palais Garnier, qui permettraient peut-être d'atteindre le point mort sur cette activité. On peut toutefois estimer que l'attrait patrimonial du site de la Bastille est moindre que celui du Palais Garnier et qu'il serait utile que l'OnP conçoive des parcours de visites spécifiques pour attirer le public, par exemple axés sur les étapes de production d'un opéra ou sur les moyens techniques mobilisés à cette fin.

Les visites du Palais Garnier sont une activité que l'OnP a su dynamiser au cours des dernières années et dont le solde bénéficiaire atteint un niveau significatif, proche de 3 M€. Il n'en est pas de même des visites de Bastille, qui sont loin d'atteindre leur seuil de rentabilité (en coûts complets).

L'évolution des ressources propres fait également apparaître une hausse des recettes liées aux **redevances de concession**. Cette évolution résulte des améliorations apportées à la gestion des concessions octroyées par l'OnP dont le dispositif conventionnel a été actualisé et les montants des redevances revalorisés au cours des années 2011 à 2013. Les redevances, qui entrent en comptabilité analytique dans la rubrique « autres activités commerciales », voient leur solde bénéficiaire progresser régulièrement depuis 2010 de 639 601 € à 2 209 408 €. En outre, les bars d'entractes de Bastille et, dans une moindre mesure, de Garnier ont rapporté un peu plus de 600 000 € en 2014, solde en progression. En revanche, le restaurant de Garnier, externalisé,

connaît des résultats erratiques en comptabilité analytique de l'OnP : - 50 051 € en 2010, + 190 930 € en 2011, 528 523 € en 2012, -76 857 € en 2013¹¹¹.

La remise en ordre des concessions a permis une dynamisation des ressources qu'elles procurent. La rentabilité du restaurant de Garnier pour son exploitant comme, indirectement, pour l'Opéra, suscite quelques inquiétudes.

Les **locations d'espaces** constituent un facteur de progression des ressources propres, même si leur montant varie fortement selon les années et semble donc difficile à prévoir. En comptabilité analytique, le solde bénéficiaire tiré de cette activité s'est successivement élevé à + 0,50 M€ en 2010, + 1,09 M€ en 2011, + 1,82 M€ en 2012, + 0,55 M€ en 2013 et + 1,03 M€ en 2014. Si l'essentiel des recettes provient de la location d'espaces au Palais Garnier, le solde des locations d'espaces à l'Opéra Bastille qui était toujours inférieur à 100 000 € est en très nette progression : 154 871 € en 2013 et 343 487 € en 2014.

L'organisation traditionnelle au Palais Garnier de l'arbre de Noël de Matignon déroge aux règles habituelles édictées par l'établissement puisque l'OnP met à disposition cette salle à titre gracieux, soit un avantage que l'on peut estimer à 170 000 € (tarif de la salle Garnier sans spectacle avec les espaces publics pour plus de 1 200 invités tel que figurant dans le guide des tarifs de location d'espaces 2015-2016). La convention annuelle entre les services du Premier ministre et l'établissement prévoit en revanche la prise en charge de l'ensemble des frais pour l'Opéra de Paris (personnel supplémentaire pour l'accueil, la sécurité générale, le nettoyage, ...) pour un montant forfaitaire (30 534 € en décembre 2014) et une compensation de l'annulation de visites du Palais Garnier du fait de l'installation de la manifestation (6 600 € en 2014).

Les locations d'espaces constituent une ressource en développement, mais d'un montant annuel encore assez mal maîtrisé par l'établissement du fait de variations importantes (chute significative des recettes en 2013 par exemple). Si l'existence de deux salles et de nombreux espaces prestigieux permettraient d'envisager une meilleure exploitation, l'activité assez intense de spectacle sur les deux sites constitue une limitation majeure.

Les **boutiques** de l'OnP présentent des caractéristiques très différentes. Celle de Garnier a fait l'objet d'une délégation de service public, les recettes sont donc le fruit d'une redevance forfaitaire et d'un intéressement aux résultats. Elle dégage un solde positif en comptabilité analytique d'environ 200 000 € par an. Celle de Bastille est gérée directement par l'établissement ; elle obtient un résultat net positif quoiqu'inférieur à celui de Garnier¹¹². A ce jour, l'établissement n'a pas envisagé son externalisation, probablement en raison du faible nombre de visiteurs dans la journée par rapport à celui de Garnier. Celle-ci ne se justifierait probablement que dans l'hypothèse où les visites de l'opéra Bastille connaîtraient une progression très significative.

¹¹¹ Aucune information n'apparaît dans la comptabilité analytique 2014.

¹¹² Il est à noter qu'elle ferme peu après le début des spectacles alors que celle de Garnier est ouverte pendant les spectacles.

Les **programmes et publications** sont globalement une activité déficitaire en coûts complets, autour de – 410 000 € de 2010 à 2013¹¹³, puis – 646 905 € en 2014. Il convient de distinguer la vente de programmes des autres activités éditoriales. La première dégage de légers bénéfices nets : + 193 642 € en 2011, + 71 328 € en 2012, + 197 915 € en 2013 et seulement + 1 753 € en 2014 ; le solde était déficitaire en 2010 : - 82 255 €. Une partie des coûts est liée à l'externalisation de la vente des programmes auprès de prestataires distincts à Bastille comme à Garnier. Les autres publications sont très déficitaires en coûts complets, à l'Opéra comme dans d'autres institutions culturelles, notamment muséales : le solde varie de - 321 476 € en 2010 à - 648 658 € en 2014.

Enfin, une progression des ressources propres de l'OnP pourrait être obtenue par **les ventes de produits dérivés** sous la marque Opéra. Dans ce cadre, l'établissement a développé depuis environ deux années une stratégie de marque sous la forme d'une licence de cinq ans renouvelables avec la société Danse Azur, le but étant notamment de créer une collection de chaussures de ville pour femmes. D'autres contrats de licence sont envisagés. La marque Opéra apposée sur les produits dérivés a permis de recueillir 73 000 € en 2013. Toutefois, l'OnP estime qu'il est difficile de trouver des partenaires ayant un réseau efficace et constituant un réel apport qualitatif à l'image de l'établissement.

L'**ingénierie intellectuelle** constitue également une piste de développement des ressources propres de l'OnP, comme cela a été observé dans le domaine des musées. Les savoir-faire dans les nombreux métiers exercés au sein de l'établissement pourraient probablement être sollicités par des pays émergents. Le sujet a fait l'objet d'une étude assez récente mais n'a pas encore donné lieu à des réalisations concrètes. Même si l'on peut prendre pour hypothèse que le financement couvrirait largement les frais, le développement de cette activité aurait pour inconvénient de mobiliser des effectifs de l'établissement à un moment où celui-ci considère qu'ils deviennent insuffisants au regard des missions.

L'**activité audiovisuelle** connaît une évolution erratique de ses recettes et des pertes en coûts complets. Une présentation plus développée est présentée en partie II.

¹¹³ En retirant les produits tirés de la mise en place d'une bache publicitaire à Garnier de cette rubrique analytique.

Annexe 5.4

Évolution des ressources de mécénat/partenariat de 2005 à 2014

CANAL / ANNEE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Abonnement et billetterie majorée AROP	1 460 957	1 688 499	1 657 087	1 945 012	1 554 112	1 670 220	1 911 677	2 175 978	1 836 070	1 601 411
Soirée de Gala AROP	494 742	919 117	906 116	1 022 577	825 514	1 422 072	594 314	732 883	677 543	670 687
Dons attachés aux cotisations AROP	330 778	410 696	466 200	492 909	521 991	594 627	676 742	683 821	690 232	772 475
Soirée à l'Opéra et Fauteuil Privilage AROP	635 049	521 538	596 360	574 272	443 478	552 290	575 972	601 789	639 290	723 968
Dons exceptionnels AROP	45 475	142 810	116 226	193 092	334 803	277 728	668 272	583 708	1 472 381	613 568
Mécénat Partenariat	1 318 772	1 381 919	2 371 563	2 175 513	2 250 681	2 395 000	3 278 000	2 828 000	2 587 500	3 449 500
Autres mécénats	400 000	468 777	310 000	972 934	529 000	779 000	625 000	1 435 000	1 296 500	1 275 000
American Friends	339 598	304 047	68 032	-	-	142 779	325 860	18 731	343 058	153 765
sous-total mécénat financier (fonctionnement)	5 025 372	5 837 403	6 491 585	7 376 309	6 459 579	7 833 716	8 655 836	9 059 910	9 542 574	9 260 374
Mécénat de compétence	-	-	-	-	530 000	905 000	271 068	-	290 991	435 000
Mécénat d'investissement	-	-	-	-	-	662 469	70 500	-	759 813	857 119
TOTAL GENERAL	5 025 372	5 837 403	6 491 585	7 376 309	6 989 579	9 401 185	8 997 404	9 059 910	10 593 377	10 552 493

Source : Cour des comptes (à partir de données de la direction commerciale et du développement)

Annexe 5.5

Les diverses formes de mécénat

Le Cercle des entreprises mécènes de l'OnP : Les conventions de mécénat et de parrainage s'effectuent directement avec l'Opéra. Dans ce cadre, l'AROP peut simplement intervenir en qualité d'intermédiaire. Les entreprises membres du Cercle des entreprises mécènes¹¹⁰ s'adressent directement à l'OnP et ont la possibilité de soutenir les productions et les projets stratégiques de l'établissement (politique audiovisuelle, programme pour la jeunesse, accessibilité...). Elles bénéficient en outre de nombreux avantages (contreparties dans la limite de 25 %), lesquels sont définis directement avec l'Opéra. L'ensemble des sommes versées au titre du mécénat l'est directement sur les comptes de l'Opéra. En 2014, ces sommes ont atteint 4 724 500€, elles devraient s'élever à 5 475 000€ en 2015.

L'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP) : Les recettes provenant de l'AROP sont variées : achat de places ou d'abonnements à des tarifs majorés, organisation de soirées de prestige ou de gala pendant lesquelles, outre le prix des places, l'association recueille des dons, etc. Au cours de la saison 2013-2014, l'AROP a collecté 4,47 M€. En 2014, les sommes versées à l'OnP à partir de sa collecte ont atteint 4 382 109 € ; elles devraient atteindre 5 775 000€ en 2015.

Les autres fondations : Les dons des autres fondations (Fondation Annenberg, American Friends of the Paris Opera and Ballet) ne font pas l'objet de convention spécifique mais consistent en des libéralités qui sont affectées selon la volonté du donateur. En 2014, ces sommes ont atteint 153 765€. Une fondation pour le rayonnement de l'OnP a également été créée en 2008.

¹¹⁰ Le cercle qui n'a aucune personnalité juridique ; l'appellation de membre du cercle est une simple labellisation donnée aux principaux mécènes.

Annexe 5.6

Le bilan au 31 décembre 2013

L'actif

Au 31 décembre 2013, il s'élève, comme le passif, à 622 033 967 €, et se compose des éléments suivants :

a) L'actif immobilisé (511 942 296 €)

Les immobilisations s'élèvent à 672 447 884 € en valeur brute et à 511 942 296 € en valeur nette. Le principal poste est constitué du poste 213150 « ensemble immobilier administratif et commercial (382 999 301 € en valeur brute et nette) ; il représente les trois quarts des immobilisations nettes de l'établissement. Ce poste retrace la valeur du bâtiment de l'Opéra Bastille et de l'École de danse de Nanterre, à leur création. Ces deux ensembles immobiliers n'ont jamais fait l'objet d'amortissements. En revanche, le Palais Garnier et les Ateliers Berthier ne sont pas comptabilisés à leur valeur mais, depuis 2013 (en application d'une instruction du 7 février 2013), chacun à l'euro symbolique (poste 217100 « biens historiques et culturels immobiliers ») donc pour un montant total de 2 €.

Les autres postes importants sont le poste 218100 « agencement des locaux », 101 570 377 € en valeur brute et 33 175 438 € en valeur nette ; le poste 215400 « installations techniques matériels outillage » (91 696 270 € en valeur brute et 20 482 662 € en valeur nette ; le poste 211160 « terrains reçus en dotation » : 20 726 085 € en valeur brute = nette et le poste 213 180 « autres ensembles immobiliers » : 35 010 828 € en valeur brute = nette.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'établissement comptabilise de manière distincte les immobilisations en cours afin de distinguer les immobilisations dont le processus d'acquisition ou de production est terminé de celles pour lequel le processus n'est pas encore achevé. Ces immobilisations représentent des montants peu élevés (1 331 999 €).

En revanche, des lacunes demeurent dans le suivi des inventaires physiques et leur rapprochement avec les inventaires comptables. Si l'établissement possède un logiciel destiné à suivre les inventaires (Kimparc), de nombreuses catégories de biens immobilisés ne font l'objet d'aucun inventaire, rendant la fiabilité des données inscrites en comptabilité incertaine.

b) L'actif circulant (110 091 671 €)

Les stocks qui s'élèvent à 201 947 € représentent la valeur nette des stocks de marchandises. Il s'agit des articles de la boutique de la Bastille gérée en régie par l'établissement contrairement à celle de Garnier, externalisée. Les stocks de fournitures

de bureau qui étaient comptabilisés comme des stocks jusqu'en 2012 (à une valeur nette de 59 508 €) ne l'ont plus été en 2013.

Les créances clients s'élèvent à 8 041 501 € en valeur brute et à 6 712 954 € en valeur nette une fois déduites les provisions (1 328 547 €). Les « autres créances » s'élèvent à 3 418 255 € en valeur nette. Une partie notable de ces créances 2 523 000 € porte sur la filiale.

Les disponibilités au 31 décembre 2013 s'élèvent à 99 758 514 € et le portefeuille de titres s'élève à 100 463 961 €.

Le passif

Il s'élève, comme l'actif, à 622 033 967 €, et se compose des éléments suivants :

a) Les capitaux propres (561 986 333 €)

Ils sont constitués des postes suivants :

- une dotation de 528 298 924 € ;
- des dons et legs pour un montant de 230 000 € ;
- des réserves facultatives de 15 829 715 € ;
- un report à nouveau débiteur de - 11 323 257 €
- un résultat annuel négatif de - 8 975 255 € ;
- des subventions d'investissement cumulées d'un montant de 49 341 301 € ainsi qu'une subvention de 37 192 € ;
- la subvention d'investissement virée au résultat : - 29 906 166 €.

b) Les provisions pour risques et charges (49 027 918 €)

Elles se décomposent en :

- provisions pour risques : 5 877 681 €

La société Opéra de Paris production créée en 2012 présentant une situation nette négative au 31 décembre 2013 et l'essentiel de ses dettes étant dues à l'établissement, le risque a été provisionné dans le bilan à hauteur de 400 000 € pour la dépréciation des titres de participation et de 800 000 € pour la dépréciation des créances. Les autres provisions pour risques ont fait l'objet d'une vérification qui n'appelle pas d'observation.

- provisions pour pensions obligatoires : 23 091 928 €
- provision pour charges : 103 985 €

c) Les dettes (49 027 918 €)

ANNA S.7

BILAN DE L'EXERCICE

ACTIF	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENTS ou PROVISIONS	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS	EXERCICE N-1	PASSIF	MONTANT	TOTAUX PARTIELS	EXERCICE N-1
<u>ACTIF IMMOBILISE</u>				511 942 296,19	514 740 608,71	<u>CAPITAUX PROPRES</u>		543 932 455,04	561 986 333,04
Immobilisations incorporelles						Dotation	528 298 925,63		528 298 923,63
Concessions et droits similaires	8 130 895,22	6 013 361,15	2 117 534,07		2 163 945,60	Dons et legs	630 000,00		230 000,00
Autres immobilisations incorporelles	23 246,95	0,00	23 246,95		23 246,95	Réserves facultatives	15 829 715,16		15 829 715,16
Immobilisations en cours			0,00		0,00	Report à nouveau débiteur	-11 323 257,44		-16 137 046,00
Immobilisations corporelles						Résultat de l'exercice (bénéfice)	-8 975 254,74		8 474 246,67
Terrains reçus en dotation	20 726 085,46		20 726 085,46		20 726 085,46	Subvention d'investissement	49 341 300,60		49 388 751,59
Agencement et aménagement des terrains	4 723 555,29		4 723 555,29		4 723 555,29	Autres subvention	37 192,18		37 192,18
Ensemble immobilier adminis. et commercial	382 999 300,73		382 999 300,73		382 999 300,73	Subvent.invest.virée au résultat	-29 906 166,35		-24 135 450,19
Autres ensembles immobiliers	35 010 828,00		35 010 828,00		35 010 828,00				
Gros œuvres/Façades	291 871,09	1 226,14	290 644,95		0,00	<u>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</u>		29 073 594,49	21 207 662,06
Matériel et outillage	92 751 698,86	71 217 868,59	21 533 830,27		22 798 173,24	Provisions pour risques	5 877 681,49		4 578 675,06
Matériel de transport	1 975 044,90	1 886 174,25	88 870,65		78 621,73	Provisions pensions et obligat.	23 091 928,00		16 628 987,00
Autres immobilisations corporelles	116 714 934,92	80 986 957,57	35 727 977,35		38 618 852,06	Provision pour charges	103 985,00		0,00
Immobilisations en cours	1 331 999,33	0,00	1 331 999,33		0,00				
Immobilisations financières									
Participations	800 544,55	400 000,00	400 544,55		800 544,55				
Créances rattachées à des participations									
Dépôts et cautionnements	50 262,16		50 262,16		102 775,02				
Prêts	6 917 616,43		6 917 616,43		6 694 680,08				
<u>ACTIF CIRCULANT</u>				110 091 670,84	118 603 652,13	<u>DETTES</u>		49 027 917,50	50 150 265,74
Stocks et en-cours						Dettes financières			
Fournitures de bureau	0,00		0,00		59 507,89	Empr. et dettes financiers divers	3 923,65		34 139,04
Marchandises	201 947,38		201 947,38		182 914,38				
Créances d'exploitation						Dettes d'exploitation			
Créances clients et comptes rattachés	8 041 501,32	1 328 546,99	6 712 954,33		5 275 959,29	Fournisseurs et cpts rattachés	9 083 393,89		10 697 464,85
Autres	3 443 559,23	25 304,51	3 418 254,72		2 419 471,35	Divers	39 940 599,96		39 418 661,85
Disponibilités	99 758 514,41		99 758 514,41		110 665 799,22				
TOTAL GENERAL	783 893 406,23	161 859 439,20	622 033 967,03	622 033 967,03	633 344 260,84	TOTAL GENERAL	622 033 967,03	622 033 967,03	633 344 260,84

A

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE - CHARGES

CHARGES (hors taxes)	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants	Totaux partiels	Totaux partiels	
CHARGES D'EXPLOITATION :		396 543,69	403 004,50	
Achats fourn.bureau stockés (c/602)	138 164,04		152 711,14	
Variation des stocks fournitures bureau(c/60325)	59 507,89		16 103,58	
Achats de marchandises (c/607)	217 904,76		231 301,23	
Variation des stocks de marchandises(c/6037)	-19 033,00		2 888,55	
CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE EN PROVENANCE DE TIERS		35 462 904,10	36 287 213,62	
Achats de sous-traitances(c/604-605-611)	5 141 769,68		5 103 672,04	
Achats non stockés de matières-fournitures(c/606)	5 625 928,43		5 967 430,65	
Services extérieurs :				
- personnel intérimaire(c/621)	209 305,66		135 972,30	
- loyers en crédit-bail(c/612)	0,00		0,00	
- autres(c/613-615-616-617-618-622 à 628)	24 485 900,33		25 080 138,63	
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		2 119 900,85	1 968 861,77	
Sur rémunérations(631-633)	1 585 000,00		1 540 000,00	
Autres(c/635-637)	534 900,85		428 861,77	
CHARGES DE PERSONNEL		141 183 146,12	139 735 719,92	
Salaires et traitements(c/641-642-643-644)	103 877 235,15		103 197 819,07	
Charges sociales(c/645-647-648)	37 305 910,97		36 537 900,85	
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		18 890 855,43	13 745 568,40	
Sur immob. : dotations aux amortissements(c/6811)	12 181 658,22		11 920 604,34	
Pour risques et charges : dot.provisions(c/6815)	5 376 108,11		1 798 555,53	
Sur actif circulant : dotations provisions(c/6817)	933 089,10		26 408,53	
Pour charges financières : dotations provisions(c/686)	400 000,00		0,00	
A REPORTER	198 053 350,19	198 053 350,19	192 140 368,21	

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE - CHARGES (suite et fin)

CHARGES (hors taxes)	Exercice 2013		Exercice 2012
	Montants	Totaux partiels	Totaux partiels
REPORT	198 053 350,19	198 053 350,19	192 140 368,21
AUTRES CHARGES(c/651 à 658)	4 331 731,38	4 331 731,38	5 817 008,07
CHARGES FINANCIERES		2 199,56	1 696,92
- Intérêts et charges assimilées(c/661)			
- Différences négatives de change(c/666)			
CHARGES EXCEPTIONNELLES		453 704,64	901 884,57
- Sur opérations de gestion(c/671)	443 899,88		891 381,83
- Sur opérations en capital : v.n.c éléments immob. et financiers cédés(c/675) autres(c/678)	9 804,76		10 502,74
Dotations aux amort, aux dépréciations et provisions(687)			
Solde créditeur = bénéfice		-8 975 254,74	8 474 246,67
TOTAL GENERAL	202 840 985,77	193 865 731,03	207 335 204,44

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE - PRODUITS

PRODUITS (hors taxes)	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants	Totaux partiels	Totaux partiels	
PRODUITS D'EXPLOITATION :				
Ventes de marchandises(c/707)	1 926 085,67	1 926 085,67	2 012 145,10	
Production vendue				
- ventes			82 276 071,86	
- prestations de services(c/706)	67 499 883,75	72 614 476,94	75 723 352,50	
- produits des activités annexes (c/708)	5 114 593,19		6 552 719,36	
<i>Montant net du chiffre d'affaires</i>	74 540 562,61			
Subventions d'exploitation(c/74)	101 467 300,38	101 467 300,38	104 554 840,01	
Reprises sur amortissements et provisions(c/781)	1 360 537,61	1 360 537,61	499 922,41	
Autres produits(c/751-758)	8 256 683,89	8 256 683,89	11 785 662,92	
SOUS TOTAL	185 625 084,49	185 625 084,49	201 128 642,30	
PRODUITS FINANCIERS				
De participations			445 227,86	
Autres intérêts et produits assimilés(c/763-764-768)	5 868,30	118 060,07	5 764,80	
Différences positives de change(c/766)	112 190,39		439 350,33	
	1,38		112,73	
PRODUITS EXCEPTIONNELS				
- Sur opérations de gestion(c/771)			5 761 334,28	
- Sur opérations en capital :	493 315,15	8 122 586,47	3 301,49	
produits de cessions d'éléments d'actif(c/775)	14 106,48		39 975,17	
Subvent. d'investissement virée au résultat(c/777)	5 918 076,09		5 541 747,14	
autres(c/778)	1 697 088,75		176 310,48	
Reprises sur amortissements et provisions(c/787)				
<i>Solde débiteur = perte</i>				
TOTAL GENERAL	193 865 731,03	193 865 731,03	207 335 204,44	

LE DIRECTEUR

Paris, le 29 juin 2016

Note à l'attention
de Monsieur Didier Migaud,
Premier président de la Cour des comptes

Objet : Contrôle des exercices 2005-2014
Réponse au rapport particulier S2016-0020-1

La présente note a pour objet d'adresser à la Cour des comptes la réponse de l'Opéra national de Paris au rapport particulier, conformément aux dispositions de l'article R. 143-1 du code des juridictions financières.

1. OBSERVATIONS LIMINAIRES

L'Opéra national de Paris se félicite que le contrôle établi par la Cour des comptes sur l'ensemble de ses activités statutaires pour les exercices 2005 à 2014 démontre un fonctionnement de l'établissement conforme à ses missions de service public.

La direction de l'Opéra met en œuvre depuis l'été 2014 une stratégie claire que traduisent, d'une part, le contrat d'objectif et de performance (COP) signé avec la ministre de la culture et de la communication le 18 juin 2016, et, d'autre part, les orientations stratégiques 2016-2018 adoptées par le conseil d'administration le 24 février 2016, conformément à l'article L. 2323-10 du code du travail. Elle repose sur cinq axes majeurs.

1.1. Un projet artistique équilibré et ambitieux, pour bâtir un nouveau lien avec le public

L'équilibre caractérise la programmation lyrique et chorégraphique qui doit parler au plus grand nombre. En matière lyrique, l'ensemble du répertoire, du baroque au contemporain, figure au programme de chaque saison ; en matière chorégraphique, les grands classiques complètent des propositions plus audacieuses.

Quant à l'ambition, elle repose avant tout sur les artistes qui acceptent de travailler avec l'Opéra de Paris : le public de l'Opéra doit trouver sur nos scènes les plus grands chanteurs et chefs d'orchestre, les metteurs en scène et les chorégraphes les plus pertinents que le public a plébiscités au cours de la saison 2015-16.

C'est en mettant en œuvre ces principes que les objectifs très élevés de billetterie pourront être atteints et les missions de service public de l'établissement respectées.

Le projet artistique comporte également une dimension numérique sans précédent pour l'établissement. Le nouveau site internet mis en ligne le 1^{er} septembre 2015 avec un magazine digital particulièrement riche qui remplace le magazine papier contribue notamment à développer les ressources propres (billetterie et boutique), l'Opéra se classant parmi les tous premiers sites internet culturels du monde. La 3^{ème} scène, destinée à la création vidéo, photo et littéraire, complète la stratégie numérique de l'établissement et a déjà enregistré plus d'un million de vues.

Adossées à la politique en faveur des jeunes (25 000 places pour les avant-premières à 10 euros ; Pass jeunes ; propositions de l'Académie), ces actions doivent contribuer à élargir le public et faire évoluer sa sociologie, conformément aux missions de service public. Je note que 59% des jeunes spectateurs des avant-premières n'étaient encore jamais venus à l'Opéra, ce qui est prometteur au regard de l'objectif de diversification des publics.

1.2. Un modèle économique modifié

L'Opéra de Paris voit son modèle économique sensiblement modifié depuis quelques années. La part de la subvention versée par l'Etat dans les ressources de l'établissement est désormais nettement inférieure à 50% et ne couvre donc plus le « théâtre en ordre de marche » et notamment la masse salariale fixe. Les recettes de billetterie ont, quant à elles, augmenté jusqu'à représenter plus du tiers de ces ressources.

Du côté des dépenses, les coûts de production n'ont pas diminué. Cela s'explique par la constance de certains modes d'organisation de nos théâtres (cf. loi de Baumol) mais aussi par l'apparition de nouvelles techniques très coûteuses, comme la vidéo, de plus en plus utilisées par les metteurs en scène et scénographes.

Cette mutation en forme d'effet ciseau place l'établissement devant un quadruple défi :

- L'augmentation des recettes de billetterie : elle a, de notre point de vue, atteint ses limites et il n'est plus possible d'augmenter encore le prix des billets, en particulier pour les reprises de spectacles. Les études qui ont été réalisées en 2015 démontrent une forte élasticité prix et l'absence de marges de manœuvre importantes ; à l'inverse, dès que le prix baisse, à l'occasion d'opérations promotionnelles, les salles se remplissent. Désormais, à la suite des hausses de prix pratiquées depuis quelques années, l'Opéra de Paris se situe dans la moyenne des grands théâtres du monde. Les opéras qui pratiquent des prix inférieurs, en France ou en Allemagne par exemple, sont subventionnés, en pourcentage, à des niveaux beaucoup plus élevés que l'Opéra de Paris. De plus, la Scala de Milan ou le Metropolitan Opera, qui pratiquent des prix sensiblement plus élevés, connaissant, depuis 2015, de sérieuses difficultés de remplissage de leur théâtre. Quant à l'augmentation du nombre de levers de rideau, elle reste un objectif difficile à mettre en œuvre compte tenu des contraintes physiques (espaces de répétition) et juridiques (convention collective) que la Cour a bien identifiées ;
- L'augmentation des autres ressources propres : si le développement de la marque ou des concessions ainsi que les visites de nos théâtres ne pourront jamais être à la hauteur des sommes en jeu, il s'agit d'un axe de développement poursuivi avec constance par les équipes de l'Opéra ;
- Le mécénat reste le champ de développement le plus important exploré avec l'AROP (Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris) et de nombreux partenaires privés de l'établissement.
- Enfin, l'évolution de l'organisation du travail de production des spectacles de l'Opéra de Paris est un défi complexe et l'établissement fonctionne sur les bases qui ont été posées en 1993. Les modifications majeures qui sont intervenues depuis quelques années ont eu tendance à rigidifier encore davantage certaines règles de planification (travail du dimanche...) et font peser certaines menaces pour l'avenir (compte épargne temps...). La remise à plat de certains volets de la convention collective pourrait constituer le seul moyen de faire évoluer le modèle de production. Comme la Cour l'a relevé, il s'agit d'un levier à manier avec précaution et qui ne

pourra être envisagé, en tout état de cause, qu'une fois que les gains éventuels de toute nature pour l'établissement auront été nettement identifiés.

Aujourd'hui, l'équilibre économique de l'établissement repose sur les ressources variables et en particulier sur la billetterie et le mécénat. Facteur de mobilisation et de dynamisme, en particulier dans la relation avec le public, cette situation est aussi une hypothèque pour l'avenir. L'exercice consistant à baisser la subvention en faisant reposer l'équilibre économique sur la billetterie et le mécénat a, en tout cas, atteint ses limites du point de vue de l'établissement.

1.3. Une gestion exemplaire

Tout en s'appuyant sur ce qui avait été réalisé, notamment par la DAF et l'Agence comptable depuis quelques années, la direction de l'Opéra national de Paris s'est attachée à apporter de nouvelles méthodes sur l'ensemble des questions managériales et de gestion de l'établissement public.

Cela s'est traduit notamment par :

- Un encadrement des frais de déplacements et de représentation ;
- La réduction du parc automobile et la rationalisation de sa gestion (suppression des véhicules de fonctions) ;
- La diminution des places non-payantes (servitudes et invitations), dont le taux est déjà très bas, et des programmes de salle offerts ;
- La mise en place d'une politique achats permettant de maximiser les budgets ;
- Le renforcement du service juridique, de manière à veiller au meilleur respect des règles des marchés publics. Si l'établissement ne dispose pas encore des outils permettant de vérifier de manière transversale et systématique le respect des seuils de mise en concurrence, de nombreux achats récurrents depuis plusieurs années font désormais l'objet de marchés passés après mise en concurrence. La construction d'une nomenclature achats, connectée au nouvel outil budgétaire et comptable, est un chantier que l'établissement conduit tout au long de l'année 2016.

2. MISSIONS, ORGANISATION, STRATEGIE

2.1. L'Opéra de Paris partage l'analyse de la Cour des comptes sur le fait que le décret statutaire du 5 février 1994 est adapté aux besoins de fonctionnement de l'établissement. Il confirme que ce texte pourrait faire l'objet de quelques ajouts ou modifications, notamment pour mettre en

œuvre certaines des recommandations formulées de la Cour (recommandation n°1). Une note cosignée du Président du Conseil d'administration et du Directeur a été envoyée à cette fin au ministre de la culture et de la communication en septembre 2015 et l'établissement espère qu'un décret verra le jour dans les prochains mois.

Sur l'organisation des services, la direction de l'Opéra note avec satisfaction que les modifications opérées à la rentrée 2014 n'appellent pas d'observation. La continuité qui a été assurée pour la direction musicale et le renouvellement du contrat de M. Philippe Jordan jusqu'à l'été 2021 permettent de conduire un travail dans la durée, synonyme, pour l'orchestre et le chœur, de nouveaux progrès.

S'agissant du renouvellement de l'équipe de direction à l'été 2014, les départs pointés par la Cour sont justifiés par la nécessité pour le directeur de l'établissement de disposer d'une équipe, notamment artistique, partageant son projet. Une grande stabilité a du reste prévalu sur la majorité des postes de direction. L'Opéra ne peut qu'espérer que le ministère de la culture et de la communication trouvera les solutions juridiques permettant le renouvellement légitime des équipes de dirigeants à un coût plus réduit.

2.2. La direction de l'Opéra a, dès sa prise de fonctions, considéré que l'élaboration et la signature du contrat d'objectifs et de performance (COP) était indispensable à l'établissement et au ministère de tutelle. Ce document désormais signé, chaque direction en fera découler sa propre feuille de route sur l'ensemble du mandat de la direction, jusqu'en 2021. Les propositions qui ont émané du projet participatif « Opéra 2021 », conduit pendant toute l'année 2015, viendront nourrir cette démarche.

3. SPECTACLES LYRIQUES, CHOREGRAPHIQUES ET MUSICAUX

Le projet artistique est le fondement du choix du directeur de l'Opéra par le Président de la République, sur proposition du ministre de la culture. Les données quantitatives, en termes de nombre de représentations et de nouvelles productions par saison, fixées par la ministre de la culture, constituent la feuille de route de l'établissement.

- Quant aux objectifs financiers et à la soutenabilité du projet, ils doivent reposer sur quelques grands indicateurs comme le solde de production. Cette donnée est déterminante pour l'équilibre économique de l'établissement. En effet, ce solde retrace la contribution nette de l'activité de production de spectacle au résultat annuel. Il est donc plus stratégique de disposer d'un solde élevé, avec de nouveaux spectacles dégageant des recettes élevées, plutôt que de

fixer de manière abstraite un niveau du budget de production sans prise en compte des recettes qu'il va générer.

En outre, derrière cette question purement financière se pose la question du comportement de nos spectateurs face à l'offre de spectacles. Force est de constater que les nouvelles productions attirent davantage que les reprises, surtout lorsqu'il s'agit de la troisième ou quatrième série d'un même titre. Le public parisien est différent en cela du public viennois, habitué à un théâtre de répertoire reposant sur l'orchestre et quelques grandes voix. Si on ne peut que partager le souci d'améliorer l'amortissement des productions en prévoyant des reprises des nouvelles productions, la recommandation n°4 du rapport particulier doit toutefois être prise avec prudence compte tenu de l'usure rapide des titres. Ainsi, à Paris, augmenter le budget de production pour proposer plus de nouveaux spectacles et dégager un solde de production plus élevé peut faire sens, y compris d'un point de vue économique.

- Quant aux décisions de procéder à des déclassements, l'Opéra partage et a commencé à mettre en œuvre la recommandation n°5 relative à l'amélioration de l'information du conseil d'administration.

- S'agissant du nombre de représentations (recommandation n°3), il est déterminé par plusieurs données de nature très différente : le nombre des répétitions (et donc le nombre de services que les artistes doivent réaliser) ; la disponibilité des artistes invités ; l'occupation physique des espaces de répétition ou des plateaux ; la faculté de jouer le dimanche avec des conséquences sur la récupération de jours de repos. Il est clair que l'augmentation de ce nombre constituerait un facteur important de développement des ressources propres et de la billetterie et la direction veille toujours, dans ses choix de programmation, à atteindre le nombre le plus élevé possible de représentations. Toutefois, les marges de manœuvre sont très contraintes, comme l'étude réalisée par le cabinet EY fin 2014 et communiquée à la Cour l'a montré. Les règles de la convention collective (accord sur le travail du dimanche notamment), d'une part, le fonctionnement du plateau de l'Opéra Garnier incompatible avec une alternance rapide, d'autre part, le taux d'occupation élevé des salles de répétition enfin, empêchent une utilisation plus intensive des locaux pour des levers de rideau supplémentaires.

Par ailleurs, l'effectif des chœurs de l'Opéra et leur planning est souvent incompatible avec la programmation plus fréquente de titres du grand répertoire. En effet, si le choral est souvent complété par des artistes extérieurs recrutés en CDD, il est d'usage que la proportion d'artistes extérieurs soit inférieure à 50%. Ainsi, lorsque les artistes du chœur titulaires préparent une œuvre importante comme *Moses und Aron*, qui les mobilise presque à temps plein pendant plusieurs mois, l'Opéra doit programmer des titres sans chœurs ou jouer moins. Si

l'établissement disposait d'environ 20 artistes des chœurs titulaires en plus, il est vraisemblable que le nombre de spectacles pourrait être revu à la hausse, notamment dans le répertoire du XIXème siècle.

Enfin, l'allongement à l'excès de certaines séries de spectacles ne se traduit pas nécessairement par des recettes en proportion, surtout à Bastille. L'expérience des dernières années montre que, même pour des titres populaires, les trop longues séries peuvent être difficiles à remplir. L'idée pour les saisons prochaines serait d'augmenter le nombre de titres, qui devrait être d'environ 20 chaque saison, quitte à diminuer le nombre de soirées par titre (séries plus courtes).

- Il est indispensable que l'Etat indique à l'établissement l'évolution de la subvention pour charges de service public, ainsi que les plafonds d'emplois futurs avec la plus grande anticipation possible. Ces indicateurs sont indispensables au pilotage économique et social de l'établissement. La programmation lyrique est arrêtée entre 4 et 5 ans avant leur présentation au public. Toute baisse de subvention non anticipée, et a fortiori toute annulation de crédits de la part de l'Etat en cours d'exercice viennent perturber considérablement l'équilibre économique de l'établissement, avec une complication du dialogue social et parfois, des conséquences sur les spectacles eux-mêmes, avec le risque de paiement de débits d'artistes.

- La direction de l'Opéra veillera à tirer toutes les conséquences des recommandations de la Cour en matière de développement de la comptabilité analytique.

Le satisfecit donné par la Cour aux services de l'Opéra qui ont mis en place la comptabilité analytique en coûts complet est bien noté. Il convient de préciser que l'établissement dispose, grâce à la synthèse économique, d'une première approche analytique mais limitée aux coûts directs, permettant déjà un premier niveau de pilotage de ses activités et d'une comptabilité analytique constatée (affectation en fin d'année des couts fixes après les bilans d'activités des directions). L'établissement travaille en outre à la correcte comptabilisation des décors et costumes parmi les actifs immobilisés, conformément aux préconisations de l'audit diligenté par la DRFiP Ile de France en mars 2013.

Cette comptabilité en coûts complets devra évoluer dans les prochaines années, notamment par la mise en place d'une base de données analytiques et de référentiels permettant de mieux appréhender la programmation artistique ainsi que les arbitrages budgétaires. Cette comptabilité devra trouver une dimension plus opérationnelle afin que celle-ci soit un outil permettant un véritable pilotage pour les directions opérationnelles.

En son état actuel, la comptabilité analytique de l'établissement est régulièrement utilisée pour justifier auprès de certains mécènes le niveau du soutien financier sollicité. Celle-ci a également

permis à l'établissement de disposer d'une référence lors de la négociation financière de la concession de la Librairie-Boutique du Palais Garnier lors de son externalisation.

Compte tenu de la mise en place au 1er janvier 2016 de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et des nouvelles modalités de comptabilisation des charges et des produits dans une logique d'encaissement et de décaissement, relativement éloignée d'une approche plus économique, la comptabilité analytique sera affectée et les données actuelles seront bouleversées en profondeur. Dès lors, il convient d'attendre la parfaite maîtrise des nouvelles modalités de comptabilisation pour exploiter correctement la future comptabilité analytique en matière de gestion et de pilotage de l'activité dans un délai d'environ 2 ans.

Il faut également souligner que la préparation et la mise en place de la GBCP ont constitué un investissement et un chantier considérables pour tous les services de l'établissement. Le changement du système d'information au 1^{er} janvier 2016 a généré des difficultés internes et externes (notamment en ce qui concerne le paiement de fournisseurs). La période de transition qui permettra, à terme, de disposer d'un nouveau pilotage économique et budgétaire durera encore plusieurs mois.

Enfin, il est exact que le suivi du budget de production ne permet pas d'apprécier la masse salariale variable par production, hors artistes invités. Sur ce point précis, une grande partie de ces dépenses ne peut être affectée à tel ou tel spectacle, notamment les primes occasionnelles, la prime de fin d'année, la prime de modulation et de variabilité d'horaires, ou encore le coût de certains CDD de fonctions support ; mais il est fait observer que l'établissement respecte les principes fixés par le règlement comptable et financier (RCF). Lors de la préparation budgétaire toutefois, les directions techniques et artistiques identifient les dépenses de personnel CDD ou certaines sujétions, spectacle par spectacle, ce qui permet d'évaluer précisément les dépenses et de procéder aux arbitrages budgétaires nécessaires. Dans le projet de refonte du RCF, une analyse sera conduite pour clarifier les grandes composantes de cette masse salariale variable et mieux identifier de ce qui relève directement des spectacles.

- Au sujet de l'activité audiovisuelle de l'Opéra, la direction ne peut que regretter les évolutions réglementaires qui ont eu pour effet d'empêcher la filiale Opéra de Paris Production de se développer. Sa dissolution a été votée par le conseil d'administration du 18 décembre 2015.

Il faut également noter que l'activité audiovisuelle de l'Opéra national de Paris s'inscrit dans un contexte fragile et reste très dépendante des orientations fixées par l'Etat à la politique audiovisuelle publique. Les négociations conduites ces dernières années lors de chaque renouvellement des accords avec France Télévisions sont de plus en plus délicates. En outre comme il est précisé, les droits restent élevés et contribuent fortement au déficit de cette activité, ce que les négociations conduites en 2016 au titre du renouvellement des accords avec

les masses artistiques tenteront d'atténuer. Il est donc fort probable que cette activité restera déficitaire, notamment en coûts complets. En revanche il n'est pas exclu qu'une recherche de financements privés autres plus active permette d'obtenir des résultats positifs dans les prochaines années, par exemple sur la diffusion en streaming.

4. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- La direction partage l'analyse de la Cour sur la complexité des règles applicables au sein de l'établissement et sa recommandation relative à la consolidation des textes conventionnels. Ce travail a été conclu en 2016 mais il n'est que partiel dans la mesure où il ne concerne que les textes ayant modifié les stipulations conventionnelles existantes. La question de la clarté, de la légalité et de l'intelligibilité des normes est bien présente à l'esprit de la direction. Il en va de même de l'inventaire des textes régissant le régime indemnitaire (recommandation n°8) et de sa simplification (recommandation n°9).

- L'effort considérable accompli par l'établissement au cours des dernières années en matière de suppression de postes au-delà même des objectifs fixés par les tutelles doit être souligné et la Cour a raison d'indiquer que l'exercice trouve ses limites.

Cette politique, qui a reposé exclusivement sur le non-remplacement de salariés partis en retraite, principalement parmi les équipes administratives, n'est pas sans peser sur le climat social. Par ailleurs les réductions d'effectif posent désormais difficultés à certains services dans une situation très délicate au regard de leur activité. Elles ne sont pas étrangères à l'émergence de risques psychosociaux au cours des dernières années. Il faut redire que l'Opéra de Paris dispose de deux théâtres, avec des possibilités de mutualisation déjà réalisées sur les fonctions support (moyens généraux, DAF, DRH, Bâtiments, logistique...); s'agissant des métiers techniques et artistiques, la logique de mutualisation ne peut être poursuivie davantage, surtout compte tenu des particularités du Palais Garnier et de l'Opéra Bastille. En l'état actuel des choses, l'Opéra ne sait pas identifier les services dans lesquels 20 nouveaux postes (10 en 2016 et 10 en 2017) pourraient être supprimés. En réalité, pour un établissement comptant deux théâtres avec deux organisations différentes et une Ecole de danse, le plafond d'emplois de 1575 ETPT est raisonnable, y compris par rapport aux opéras internationaux comparables.

Concernant le commentaire du rapport sur la « forte internalisation des activités », il faut du reste souligner que l'établissement a déjà pris la décision d'externaliser, lorsqu'elle le pouvait, de nombreuses activités, notamment dans le périmètre des fonctions de support et qui ne représentent pas le cœur de métier de l'établissement (informatique, sûreté, maintenance, accueil, plateau téléphonique...). Concernant les activités liées à la production (décors,

costumes, etc...), le maintien au sein de l'établissement d'activités réalisées par ses propres équipes est seul à même de garantir l'excellence et la réactivité indispensable à notre secteur d'activité dans le cadre des contraintes posées par l'existence de deux théâtres, surtout compte tenu de la rareté ou de l'inexistence sur le marché de certains savoir-faire dans le domaine des métiers d'art.

Nous partageons en revanche sans réserve les observations relatives à la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui permettrait, d'une part, de mieux anticiper les départs et, d'autre part, de conduire une réflexion structurelle sur le périmètre d'activité de l'établissement, sur les effectifs, sur l'organisation du travail et sur l'organisation des services qui en découlent. Comme le note la Cour, la perspective de nombreux départs à la retraite à la fin des années 2010 constitue un défi qu'il faut préparer.

- Dans le contexte décrit plus haut, il est clair que la maîtrise de la masse salariale (recommandation n°11) est un objectif majeur, pris en compte par le COP récemment signé. Il faut toutefois reconnaître que l'exercice est particulièrement difficile, compte tenu des règles conventionnelles existantes qui, mécaniquement, induisent une augmentation importante de la masse salariale, indépendamment des décisions de gestion susceptibles d'être prises.

- L'Opéra partage la recommandation n°6 relative au bilan annuel de la durée du travail par agent. Les techniciens modulants disposent déjà d'un bilan annuel individuel des heures et des jours travaillés au cours de la saison. Les outils de suivi existent et il est effectivement envisageable d'étendre ce bilan annuel à l'ensemble des salariés de l'établissement. Cela sera fait dès cette année.

- L'absentéisme pointé par la Cour (recommandation n°10), en hausse, notamment chez les techniciens et les administratifs, renvoie de manière très claire au vieillissement de la population qui travaille à l'Opéra, notamment dans les métiers techniques, à la suite de la modification des âges et des conditions de départ en retraite. Il est évidemment difficile de remédier à cette donnée de fait mais l'amélioration des conditions de travail est une orientation majeure pour la direction. L'amélioration de la prévention des risques et la formation des salariés sur ces questions, des investissements majeurs (machines, postes de travail, santé des danseurs...) constituent des pistes d'actions pour le futur. La question des blessures des danseurs, également à l'origine de nombreux arrêts maladie, relève d'une problématique particulière que l'établissement entend traiter par des investissements dans le domaine de la santé et de l'accompagnement de ces artistes.

- Au sujet des cadres à 175 jours, une revue du dispositif conventionnel de forfait jour est actuellement en cours. Ce projet comprend également la revue de l'organisation du travail des services concernés ainsi que la durée du travail auxquels sont soumis ces salariés. La mise en œuvre de la recommandation n°7 de la Cour des Comptes s'inscrit dans ce projet, étant entendu que la modification de la durée contractuelle de travail nécessite sur le plan du droit une modification du contrat de travail qui est strictement encadré légalement et qui devra, le

cas échéant, faire l'objet d'une négociation. En outre, comme le relève la Cour, il conviendra de vérifier avant toute décision d'ouverture d'une négociation que le bénéfice attendu d'une révision des forfaits jours pourrait être significatif pour l'ensemble de l'établissement, ce qui, compte tenu de l'imbrication des règles d'organisation du travail avec le planning artistique et l'occupation des salles de répétition et des scènes principales, n'est, à ce stade, pas évident.

- Sur les personnels artistiques, la Cour s'étonne à juste titre de la différence entre le nombre de services programmés et celui effectivement réalisé par les musiciens de l'orchestre. Cette différence correspond à un usage en vigueur dans l'ensemble des formations musicales en France et également à l'étranger, du fait principalement de l'important travail personnel accompli par les musiciens de l'orchestre en préparation de séances de répétition.

Par ailleurs et surtout, le nombre de services prestés chaque saison par les artistes est à apprécier au regard de la programmation artistique et de l'alternance des deux théâtres. C'est ainsi que, pour une œuvre donnée, avec une des deux formations orchestrale (la bleue et la verte), un nombre de répétitions est programmé conformément aux exigences artistiques (une nouvelle production d'une œuvre rare nécessite plus de répétitions que la reprise d'une œuvre bien connue des musiciens). La somme de ces œuvres et de ces répétitions ne peut jamais coïncider exactement avec les obligations conventionnelles. De plus, depuis 1995, le principe est que les musiciens participent à l'ensemble des répétitions et des spectacles d'une série donnée, alors que, par le passé, ils pouvaient être déprogrammés de certains services au sein d'une même série, ce qui pouvait poser de sérieuses difficultés artistiques. La planification de leur activité vise à être le plus proche possible du nombre de services prévus par les textes conventionnels.

5. POLITIQUE IMMOBILIERE

L'établissement accuse un retard certain en matière d'investissement sur des sujets aussi sensibles que la sécurité des personnes et des bâtiments (y compris les plateaux scéniques) ainsi que sur les équipements d'accueil du public, que l'établissement a cherché à compenser depuis deux ans (surtitrage, bars d'entractes, toilettes et vestiaires, salle du Palais Garnier, mise aux normes pour les personnes à mobilité réduite....).

Si, à court terme et notamment sur la période 2015-2017, les objectifs de financement devraient être tenus notamment grâce à la visibilité dont dispose l'établissement sur l'évolution des subventions de l'Etat (fonctionnement et investissement), une certaine inquiétude est de mise sur les années 2018-2021. La capacité d'autofinancement et la subvention d'investissement ne sont pas à la hauteur des enjeux que l'établissement doit relever.

Une incertitude majeure demeure quant à l'avenir des ateliers Berthier et de la salle dite modulable et le programme pluriannuel d'investissements devra être adapté. Il convient

également de rappeler qu'une opération de mise en sécurité incendie du Palais Garnier (estimée à environ 10 M€), absolument indispensable, ainsi que la conclusion de la rénovation des façades du Palais Garnier devront être conduites dans les prochaines années et nécessiteront un soutien financier complémentaire de l'Etat. Ces opérations dépasseront en effet la capacité d'investissement de l'établissement.

La maintenance et la valorisation du patrimoine immobilier de l'OnP doivent s'inscrire dans une priorité partagée par l'établissement et le ministère de la culture dont le soutien fort est nécessaire.

6. SITUATION FINANCIERE ET GESTION

L'Opéra de Paris est confronté à une situation délicate et le modèle économique de l'établissement a déjà beaucoup changé. Les frais fixes - masse salariale permanente et fonctionnement courant - augmentent alors même que les ressources fixes, c'est-à-dire la subvention pour charges de service public, diminuent. Comme cela a été dit plus haut, les ressources fixes ne couvrent plus le théâtre en ordre de marche (TOM) et l'établissement a depuis plusieurs années engagé une stratégie de développement et de diversification des ressources propres ainsi que des actions destinées à maîtriser les dépenses. La mutation du modèle économique concerne aussi la baisse de la subvention d'investissement qui contraint l'établissement à augmenter la capacité d'autofinancement afin de garantir la maintenance des bâtiments et le renouvellement de l'outil de production.

Ceci implique un effort particulier de maîtrise des coûts, alors même que les ressources propres ne peuvent augmenter, via la billetterie et le mécénat, que si un projet artistique ambitieux peut être proposé dans un contexte social apaisé. Toutefois, pour des raisons liées aux missions statutaires de service public et également à la préservation de la relation bâtie avec le public, les possibilités d'augmentation des prix paraissent épuisées, sauf à faire courir à l'établissement le risque de lever le rideau devant des salles non remplies. Les contraintes deviennent donc plus pesantes et les marges de manœuvre plus étroites.

6.1. Développement des ressources propres

Les ressources propres ont été développées de manière spectaculaire depuis quelques années, comme l'a relevé la Cour, en particulier grâce au mécénat.

- S'agissant des relations de l'Opéra avec l'AROP, il est précisé qu'un contrôle comptable et financier approfondi relatif à l'exécution de la convention passée entre l'AROP et l'Opéra a été diligenté en mars 2011. Il a été assorti d'un certain nombre de préconisations qui ont été suivies. Si un contrôle de même type n'a pas eu lieu depuis, il n'en demeure pas moins que les documents comptables et financiers transmis par l'AROP sont vérifiés très régulièrement, en particulier au moment du versement mensuel de l'aide à la production. Un nouveau contrôle approfondi sera réalisé en 2016, conformément à la recommandation n°12.

- S'agissant des activités actuellement déficitaires, l'établissement a conscience des marges de progression et de la vigilance nécessaire. S'agissant des visites de Bastille – qui ne peuvent être que guidées compte tenu des particularités des lieux -, la direction a souhaité les développer seulement à partir de 2014 avec de la publicité et un calendrier affiché sur le site Internet seulement depuis le début 2015. Il est donc trop tôt pour établir un bilan. C'est seulement si l'activité peut être bénéficiaire qu'elle sera pérennisée.

Pour les publications, l'orientation qui a été retenue dès la saison 2015-2016 de dématérialiser certains supports de communication ou encore de faire appel à des mécénats en nature (fourniture du papier pour la version luxe de la brochure de saison) permet de réaliser des économies. Cependant il convient de préciser qu'il s'agit d'une activité non commerciale qui a pour principal objectif d'informer et de soutenir les différentes activités et missions de l'établissement. Plusieurs projets à l'équilibre économique incertain ont été abandonnés.

6.2. Dépenses diverses

Depuis la conclusion de l'instruction, à la fin de l'année 2015, de nouveaux éléments sont intervenus. Le conseil d'administration de l'établissement a ainsi adopté un dispositif complet d'encadrement et de contrôle des dépenses des dirigeants.

Au sujet des véhicules de fonctions, l'établissement relève avec satisfaction que les efforts récents réalisés depuis septembre 2014 ont été salués par la Cour. Il est précisé en outre que le dernier véhicule de fonctions, dont disposait le directeur de la danse, a été supprimé. Il n'y a plus, à l'Opéra de Paris, de véhicule de fonctions.

S'agissant des dépenses de taxi, l'Opéra adhère à la logique de la recommandation n°13. Depuis 2015, les relevés détaillés des courses sont fournis par la société prestataire, par bénéficiaire, et ils sont systématiquement contrôlés avant paiement.

6.3. Résultat net de l'activité, bilan et fonds de roulement

Les analyses de la Cour sur le résultat net confirment la mutation du modèle économique décrite plus haut.

- La recommandation n°14 formulée sur le bilan et le fonds de roulement appelle un bref commentaire.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité comptable et de maîtrise de ses dépenses, l'établissement se doit de disposer d'un inventaire physique exhaustif de ses biens immobilisés. Cette démarche est essentielle à la bonne conduite de sa politique de renouvellement de son « outil de production ». A titre d'exemple un inventaire du parc des instruments de musique appartenant à l'établissement sera lancé au cours de l'année 2016. Un travail de fond portant sur l'inventaire physique a tout de même déjà été réalisé avec l'aide du cabinet Lowendal

Masaï, travail qui a permis d'éliminer des biens qui n'existaient plus (chantier de fiabilisation de l'actif). Ce travail a abouti à la mise en œuvre de la comptabilisation par composants.

Une deuxième étape de fiabilisation de l'actif sera réalisée dans le futur outil informatique financier et comptable, grâce au module « Gestion des immobilisations ». Il s'agira au cours de cette phase d'identifier les biens et leur localisation, par la création d'une fiche de bien dans le nouvel outil. Chaque fiche de bien aura sa traduction en comptabilité. Le contrôle interne relatif à l'actif immobilisé s'appuiera sur ces fonctionnalités.

6.4. Gestion administrative et financière

- La fonction « Achats » a fait l'objet de décisions récentes et d'un plan d'action présenté au conseil d'administration le 1^{er} juillet 2015 et mis en œuvre depuis cette date. Depuis le 1^{er} avril 2015, dans le cadre de la fusion DAF et Direction des bâtiments (DB), l'établissement dispose d'un service juridique doté d'une dimension « Achats » et la cellule « Achats » de la DB a été intégrée au pôle « Marchés publics », conformément à la recommandation n°15. La mise en place d'une nomenclature des achats et d'une computation des seuils dans le futur système d'information comptable et financier contribuera également à une meilleure professionnalisation de l'achat et au contrôle du respect des seuils et des procédures.

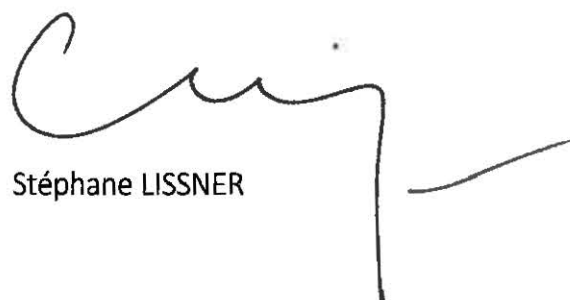
- Sur l'activité et le rôle de l'agence comptable, l'Opéra de Paris ne peut que confirmer que les faiblesses du système d'information ancien et devenu obsolète ont empêché la modernisation de la gestion financière et comptable de l'établissement. Les fonctionnalités du futur système informatique financier et comptable permettront au contraire la mise en place d'un contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD), grâce notamment aux tris préalables qui pourront être faits sur les factures. Le déploiement du SFMF s'accompagnera de procédures qui participeront au CHD.

Par ailleurs, l'activité de l'agence comptable pourra faire l'objet d'un suivi détaillé une fois que l'outil informatique financier et comptable sera activé. Des restitutions de toute nature seront possibles : délais de paiement, nombre de factures traitées, nombre de factures en anomalie, recettes en attente etc. Ces restitutions permettront de tracer les opérations de contrôle interne réalisées, et plus formellement, de présenter les pièces comptables selon les requêtes formulées. Le traitement des pièces de dépense relèvera, à compter du 1^{er} janvier 2016, de la seule responsabilité du SFMF (service fournisseurs en mode facturier), qui devra organiser son activité de manière à lisser dans le temps le traitement des factures. Par ailleurs, la mise en place, depuis 2013, d'une clôture intermédiaire a répondu au besoin d'alerter les directions métiers à mi-parcours de l'exercice annuel, pour desserrer la contrainte en fin d'année. Cet exercice permet de faire un premier apurement des comptes fin juin.

Le diagnostic établi par la Cour en matière de contrôle interne comptable et financier est tout à fait juste. Les actions menées dans le cadre des plans de contrôle interne comptable et financier sont retracées chaque année dans l'annexe du compte financier. Un dispositif de suivi

du plan de contrôle interne sera élaboré fin 2015, afin de mesurer l'atteinte des objectifs fixés. L'année 2016 sera marquée par le déploiement du nouvel outil informatique financier et comptable, paramétré pour favoriser les actions de contrôle interne.

Toutefois, l'établissement est confronté dans ce domaine à un manque de ressources pour conduire correctement un plan de contrôle interne comptable et financier. A minima un poste à temps plein serait nécessaire pour mettre en œuvre et animer cette démarche. Dans un contexte où l'établissement s'est vu notifier un objectif particulièrement difficile à atteindre en termes de suppressions de postes sur la période 2015-2017, il apparaît à ce stade impossible de trouver un poste budgétaire dédié à cette fonction. La mise en œuvre de la recommandation n°16, à laquelle l'établissement adhère pleinement, se fera donc au rythme et dans des conditions compatibles avec le fonctionnement des services principalement concernés.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Stéphane LISSNER



Paris, le 7 juin 2016

Le Président du Conseil d'administration

à

Monsieur le Premier président
de la Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 PARIS CEDEX 01

Objet : Rapport particulier relatif aux comptes
et à la gestion de l'Opéra national de Paris.

Réf : S 2016-0020-1

Par courrier du 30 mai dernier, vous avez bien voulu m'adresser le rapport particulier relatif aux comptes et à la gestion de l'Opéra national de paris pour les exercices 2005 à 2014.

Je vous en remercie vivement.

J'ai pris connaissance avec la plus grande attention de ce rapport, en particulier des principaux constats qu'il formule et des recommandations exprimées par la Cour. L'ensemble de ces observations et préconisations fera l'objet d'un examen vigilant par l'établissement, pour lequel le rapport constitue une référence particulièrement précieuse. Je veillerai, avec le conseil d'administration, à ce que toutes les conséquences en soient tirées de manière diligente.

La direction de l'établissement vous adressera dans le délai d'un mois que vous indiquez les réponses qui paraissent pouvoir dès maintenant être apportées.

Bernard STIRN