



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

LES CHORÉGIES D'ORANGE (Département de Vaucluse)

Association des amis des Chorégies d'Orange

Société publique locale des Chorégies d'Orange

Région Provence Alpes Côte d'Azur ;

Rapport unique réalisé sur le fondement de l'article R. 243-5-1
du code des juridictions financières

Exercices 2013 à 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 13 avril 2023.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1 UN FESTIVAL RESTRUCTURE A LA SUITE DE GRAVES DIFFICULTES FINANCIERES	7
1.1 Une association construite sur un modèle économique fragile, conduisant à une impasse financière en 2018.....	7
1.1.1 Un modèle économique fondé sur une part de ressources propres historiquement élevée	7
1.1.2 Un modèle présentant une fragilité intrinsèque, identifiée de longue date par l'association.....	11
1.1.3 Un déséquilibre financier majeur à compter de 2013, conduisant l'association au bord de la cessation de paiement	15
1.2 Un sauvetage financier et une modification du mode de gestion à l'initiative de la région	17
1.2.1 Le passage de la gestion associative à la gestion par une société publique locale	17
1.2.2 Un investissement important et durable de la collectivité régionale	19
1.3 Une réorientation stratégique perturbée par la crise COVID, et qui n'a pas réglé la question du modèle économique.....	21
1.3.1 Une programmation plus diversifiée.....	21
1.3.2 Un contexte post-COVID marqué par la persistance des fragilités financières du festival	22
2 UNE GOUVERNANCE EXCLUSIVEMENT A LA MAIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES	23
2.1 De l'association à la SPL : la fin de la présence de l'État au conseil d'administration et la place prépondérante de la région dans la gouvernance	23
2.1.1 Les équilibres de la gouvernance de la SPL des Chorégies.....	23
2.1.2 Un directeur investi de la fonction artistique.....	25
2.2 Des collectivités actionnaires investies dans les organes de gouvernance de la SPL mais peu mobilisatrices du pouvoir d'influence attaché à leurs financements.....	26
2.2.1 Les collectivités territoriales en qualité d'actionnaires.....	26
2.2.2 Les collectivités territoriales en qualité de financeur	27
2.3 Un contrôle de l'activité et de la gestion de la SPL essentiellement exercé par la région	28
2.3.1 Un contrôle du risque externe indispensable, réalisé de manière effective et formalisée	28
2.3.2 Un suivi métier assuré efficacement par la direction de la culture de la région	29

3	UN FESTIVAL DE HAUTE QUALITE ARTISTIQUE AUX RETOMBEES ECONOMIQUES INCERTAINES	30
3.1	Un festival de créations principalement centré sur l'opéra, s'étendant sur près de deux mois	30
3.1.1	Une programmation de qualité, véritable marque de fabrique des Chorégies	30
3.1.2	Des surcoûts et un étalement du calendrier des spectacles consubstantiels à la création de nouvelles productions.....	31
3.2	Un public difficile à renouveler, une fréquentation atone et sans commune mesure avec la capacité d'accueil du théâtre antique.	32
3.2.1	Un public majoritairement âgé et appartenant aux catégories socio-professionnelles supérieures	32
3.2.2	Une fréquentation atone, présentant une tendance à la baisse	34
3.2.3	Une politique de communication sobre mais peu adaptée aux enjeux de diversification des publics	36
3.3	Une performance en matière de retombées économiques parfois contestée, à l'origine d'un engagement relatif des acteurs locaux en faveur du festival	38
3.3.1	Des retombées économiques jugées modestes par les acteurs locaux au regard de la notoriété du festival	38
3.3.2	Une valorisation incomplète du potentiel des Chorégies par les acteurs du territoire	39
4	LA NECESSITE DE DEFINIR UN PROJET STRATEGIQUE POUR LES CHOREGIES.....	40
4.1	Une absence de projet stratégique partagé malgré de nombreux débats et attentes relatifs au positionnement du festival	40
4.1.1	Des acteurs locaux porteurs de propositions d'orientation pour le développement des Chorégies.....	40
4.1.2	Un festival dépourvu de document stratégique.....	42
4.2	Plusieurs réflexions en cours, à inscrire dans une démarche de construction d'un projet stratégique de développement et de valorisation du festival	42
4.2.1	Des études de préfiguration et des expérimentations lancées : une prise de conscience de la nécessité de penser l'avenir du festival	42
4.2.2	Des réflexions à coordonner dans le cadre d'une démarche de construction d'un projet partagé pour les Chorégies	44
5	UNE GESTION INTERNE DE LA SOCIETE A RENFORCER	45
5.1	Une tenue de la comptabilité rendant complexe la traçabilité et le contrôle des opérations comptables.....	45
5.2	Des opérations de caisse souffrant de failles de sécurité significatives.....	46
5.3	Un pilotage financier souffrant d'une surestimation chronique des recettes associées à la programmation	47
5.4	Une fonction achat en dynamique d'amélioration mais toujours entachée d'importantes irrégularités	48
5.5	Des dépenses de structure maîtrisées, une gestion des ressources humaines sobre mais à l'origine d'une fragilité importante de la fonction administrative	50
	ANNEXES.....	53

SYNTHÈSE

Le festival lyrique des Chorégies d'Orange, dont la création remonte à 1869, bénéficie d'une renommée nationale voire internationale grâce à sa programmation et au site hors norme qui l'accueille, le théâtre antique d'Orange inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Bien que financé par les collectivités territoriales et l'État, son modèle économique s'appuie essentiellement sur ses ressources propres, rendant la structure dépendante de la réussite commerciale de sa programmation artistique. Cette configuration a conduit l'association gestionnaire du festival au bord de la cessation de paiement en 2018, entraînant une intervention financière urgente et massive de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ce concours a eu pour conséquence de conférer à cette dernière une légitimité particulière dans la conduite et le suivi de l'activité du festival au détriment d'une logique plus collective impliquant davantage les autres financeurs publics.

Concomitamment au plan de sauvetage, la gestion du festival a été cédée par l'association des Chorégies à une société publique locale (SPL). La création de la société a été décidée de manière précipitée, sans réflexion préalable suffisante alors que cette forme juridique présente des exigences qui auraient dû être anticipées.

Le changement de mode de gestion et la revalorisation de la participation régionale n'ont pas éloigné définitivement le spectre des difficultés financières.

Les financeurs publics s'investissent de façon hétérogène dans le suivi et le contrôle de la société. Les collectivités territoriales font un usage particulièrement limité de leur pouvoir d'incitation au travers de conventions globalement dépourvues d'objectifs.

L'engagement des acteurs locaux dans la valorisation du festival apparaît modeste, ce qu'ils justifient par une absence de conviction quant à ses bénéfices économiques pour le territoire. La SPL des Chorégies d'Orange s'investit effectivement de manière insuffisante dans la création de partenariats et dans l'optimisation des retombées économiques. Le réinvestissement de la société comme des collectivités actionnaires en faveur de la promotion du festival et de son insertion dans son contexte économique et touristique paraît indispensable.

D'une façon générale, les Chorégies font l'objet de réflexions nombreuses et sont l'objet d'aspirations diverses, complémentaires ou contradictoires, des collectivités actionnaires et des acteurs locaux, tous porteurs d'une vision pour le festival.

Dépourvue de document stratégique, la société n'offre pour l'instant aucun cadre formel permettant d'arrêter un projet partagé. Si des initiatives sont à souligner, elles émergent de façon non coordonnée et doivent trouver place dans une véritable démarche.

En matière de gestion interne, l'association et la SPL des Chorégies d'Orange présentent des frais de structure modestes et contenus, preuve d'un souci constant de maîtrise des dépenses en situation de contrainte financière persistante. Cette sobriété, notamment permise par un très faible dimensionnement de l'équipe permanente, explique pour partie les difficultés éprouvées en matière de sécurisation des principaux actes de gestion, notamment les opérations de caisse et la commande publique, qui souffrent d'irrégularités et de zones de risque qu'il convient de résorber rapidement.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Élaborer un projet stratégique conjointement avec l'ensemble des actionnaires et des acteurs locaux concernés, traitant notamment de la valorisation économique et touristique du festival, et soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Recommandation n° 2 : Mettre en œuvre une procédure de sécurisation des opérations de caisse, et assurer la lisibilité, la traçabilité et le contrôle interne des opérations comptables.

Recommandation n° 3 : Mettre en œuvre les procédures de publicité et de mise en concurrence pour l'ensemble des achats de la SPL, et assurer un contrôle interne de l'exécution financière des marchés publics.

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion des organismes porteurs du festival des Chorégies d'Orange porte sur les exercices compris entre 2013 et 2021. Il a été ouvert par lettres du 17 mai 2022 du président de la chambre au président de l'association des amis des Chorégies d'Orange, au président directeur général de la société publique locale des Chorégies d'Orange ainsi qu'au président de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, principal financeur du festival. Leurs prédécesseurs ont également été informés de l'ouverture de la procédure de contrôle.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé aux représentants de l'association qui en ont accusé réception les 10, 11 et 12 janvier 2023 ; il a été transmis au représentant légal en fonctions de la société publique locale, qui en a accusé réception. Il a également été adressé à l'ordonnateur de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur qui en a accusé réception le 16 janvier 2023. Des extraits ont été adressés aux tiers nominativement ou explicitement mis en cause.

Après avoir examiné les réponses dont elle a été destinataire, la chambre a arrêté le 13 avril 2023 les observations définitives ci-après qui portent principalement sur la gouvernance des activités festivières, les retombées économiques du festival et la gestion interne de la société publique locale des Chorégies d'Orange.

En application de la procédure décrite à l'article R. 243-5-1 du code des juridictions financières¹, la chambre fait figurer dans un rapport unique les observations relatives aux trois organismes contrôlés.

¹ La procédure permet de faire figurer dans un rapport unique les observations relatives à une collectivité territoriale (la région Provence-Alpes-Côte d'Azur) et à un ou plusieurs organismes auxquels ladite collectivité apporte un concours financier d'un montant supérieur à 1 500 € (l'association des amis des Chorégies d'Orange et la société publique locale des Chorégies d'Orange).

1 UN FESTIVAL RESTRUCTURE A LA SUITE DE GRAVES DIFFICULTES FINANCIERES

1.1 Une association construite sur un modèle économique fragile, conduisant à une impasse financière en 2018

1.1.1 Un modèle économique fondé sur une part de ressources propres historiquement élevée

Le festival lyrique des Chorégies d'Orange, dont la création remonte à 1869, bénéficie d'une renommée nationale voire internationale grâce à sa programmation et au site hors norme qui l'accueille, le théâtre antique d'Orange inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Le festival a été porté de longue date par une association relevant de la loi modifiée du 1^{er} juillet 1901, dont l'objet statutaire consistait principalement en « *la mise en œuvre du festival éponyme selon la tradition des Chorégies instituées à Orange depuis 1869* ». En 2017, les produits inscrits au compte de résultat s'élèvent à 5 175 220 €.

En 2018, un plan de sauvetage financier impulsé par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur a permis d'éviter la cessation de paiement. Le festival a changé d'organisme porteur cette même année au profit d'une société publique locale (SPL). Le changement s'est accompagné d'une réforme profonde de la gouvernance. L'association a cédé à la nouvelle SPL² ses actifs, la marque des Chorégies et ses dettes. Elle n'a pas été dissoute mais a changé d'appellation pour devenir l'association des amis des Chorégies³ ayant principalement en charge la recherche de nouveaux mécènes.

² La SPL a été dotée à sa création d'un capital social de 100 000 €, réparti entre les trois actionnaires à savoir la Région pour 50,1 %, le conseil départemental de Vaucluse pour 16,5 % et la commune d'Orange pour 33,4 %. Il s'agit d'une petite structure dans laquelle seuls six emplois sont permanents, ils ont tous été maintenus lors du changement de statut des Chorégies. L'organigramme de la structure figure en annexe 1 du présent rapport.

³ L'association des amis des Chorégies est une association de soutien du festival, relevant de la loi de 1901. Au plan juridique, il s'agit de la même association que celle qui était en charge du festival jusqu'en 2018. Son objet statutaire a été remanié pour devenir une structure d'accompagnement du festival.

1.1.1.1 Les ressources propres

Le modèle économique du festival repose essentiellement sur ses ressources propres, plaçant l'association parmi les structures de gestion de festivals d'art lyrique les plus autofinancées. Ainsi, en 2017⁴, les ressources propres⁵ représentent 78,8 % des recettes totales du festival. Les seules recettes de billetterie atteignent 57,6 % des recettes totales ; elles représentent en outre 73,1 % des ressources propres.

Cette forte proportion de ressources propres dans le panier de ressources procède de la capacité du festival à attirer et à fidéliser un public passionné d'art lyrique, mais s'explique également par la capacité d'accueil importante du théâtre antique d'Orange, de l'ordre de 7 000 places. Ce site patrimonial d'exception permet aux Chorégies de commercialiser ses spectacles sans réelle limite de jauge.

Les recettes de mécénat s'élèvent à 0,27 millions d'euros (M€) en 2017, soit 5,3 % des recettes totales. À titre de comparaison, le mécénat représente 16 % des recettes totales du festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence en 2017. Les ressources tirées du mécénat et des dons apparaissent donc modestes. L'association ne disposait pas parmi son effectif administratif d'agent en charge de l'optimisation des ressources de mécénat. Par ailleurs, aucune action spécifique de partenariat avec le monde de l'entreprise n'a été engagée.

Enfin, les Chorégies d'Orange peuvent bénéficier de recettes liées à l'enregistrement télévisé de certains spectacles. Ces recettes ne sont pas systématiquement prévues au budget prévisionnel, au regard de leur caractère aléatoire. Leur suivi pluriannuel est rendu impossible à la seule lecture des comptes, du fait d'erreurs dans la ventilation analytique de certains exercices.

1.1.1.2 Les concours publics en numéraire

Les subventions publiques représentent 21,2 % des recettes totales en 2017 et l'État est alors le premier financeur public (40,9 %). Bien que minoritaires dans le panier de recettes de l'association, l'équilibre financier de celle-ci en dépend fortement. En effet, l'association présentant un déficit de clôture sur l'ensemble de la période sous revue, l'apport des financeurs publics apparaît donc indispensable.

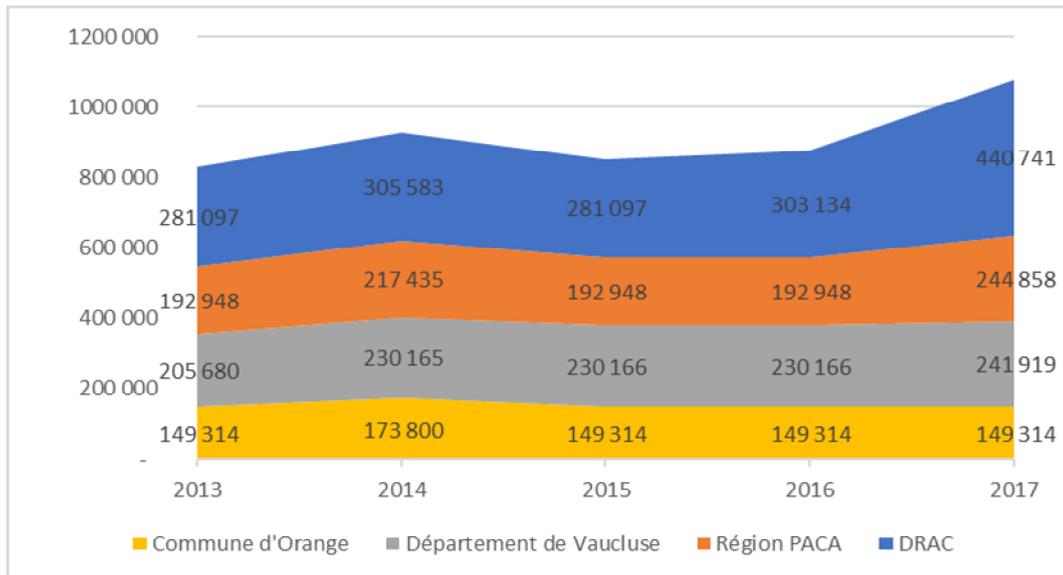
⁴ Au titre de la présente sous-partie, les comptes sont analysés durant la période 2013-2018, correspondant aux exercices de la période sous revue relevant de la gestion associative. Pour l'analyse de certains agrégats financiers, l'exercice 2018 n'est pas retenu. L'exercice 2017 constitue en effet le dernier exercice de gestion de l'association avant les opérations de transfert de la gestion du festival à la SPL des Chorégies. Ces opérations, qui interviennent en 2018, ont une incidence patrimoniale importante ne permettant pas d'intégrer systématiquement l'exercice 2018 à l'analyse pluriannuelle de la gestion associative.

⁵ Les ressources propres comprennent l'ensemble des ressources autres que les subventions publiques reçues. Elles regroupent notamment les recettes de billetterie, les produits du mécénat, les droits de diffusion télévisuelle, les ventes diverses.

Les subventions perçues par l'association des Chorégies d'Orange sont fiscalement considérées comme des compléments de prix⁶, et sont à ce titre assujetties à la TVA à 2,1 %⁷.

L'analyse de l'évolution des subventions publiques perçues par l'association met en évidence une montée en charge progressive des concours publics jusqu'en 2017.

Graphique n° 1 : Évolution des concours publics en numéraire de 2013 à 2017⁸ (en euros hors taxes)



Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies d'Orange.

Entre 2013 et 2017, les subventions publiques en numéraire augmentent de manière significative, passant de 829 039 € à 1 076 832 €, soit une augmentation de près de 30 %. Cette dynamique est essentiellement imputable à l'augmentation du concours de l'État (+ 159 644 €, soit + 57 %). La région et le département ont également revalorisé leurs financements, respectivement à hauteur de + 27 % et + 18 %. La subvention versée par la commune d'Orange demeure quant à elle stable durant l'ensemble de la période analysée.

⁶ Une subvention est considérée comme un complément de prix et assujettie à ce titre à la TVA lorsqu'elle est versée par un tiers à celui qui réalise la prestation, en constitue la contrepartie totale ou partielle, et permet au client de payer un prix inférieur au prix du marché ou au prix de revient. Au titre du présent rapport, tous les montants de subventions correspondent à la valeur hors taxes, c'est-à-dire celle dont bénéficie effectivement le festival. Les financeurs publics supportent le montant toutes taxes comprises, la TVA étant collectée par le bénéficiaire de la subvention et reversée à l'État.

⁷ Taux réduit applicable aux créations lyriques en application de l'article 281 quater du code général des impôts.

⁸ L'exercice 2018 n'est pas représenté, car il comprend les opérations relatives au transfert de la gestion du festival à la SPL des Chorégies d'Orange, rendant la comparaison pluriannuelle non pertinente.

Les subventions versées par les financeurs publics correspondent quasi-exclusivement à une aide au fonctionnement de la structure, les crédits fléchés vers des actions spécifiques (notamment l'action d'éducation artistique et culturelle « *Pop the Opera* ») demeurent minoritaires⁹.

1.1.1.3 Les contributions volontaires en nature

L'association des Chorégies d'Orange bénéficie de contributions volontaires en nature des financeurs publics. Ces contributions sont valorisées et retracées dans les comptes annuels de l'association.

À titre principal, la commune d'Orange met à disposition de l'association le théâtre antique d'Orange à titre gracieux, en vertu d'une convention autorisant l'occupation du théâtre pour une durée n'excédant pas huit semaines. Par une nouvelle convention en date du 22 mai 2019 intervenue entre la commune d'Orange et la SPL des Chorégies d'Orange, le droit d'occupation du festival est confirmé pour les saisons 2019 à 2021.

Le droit d'occupation du domaine privé de la commune est valorisé à environ 6 000 € par jour d'occupation pour l'ensemble de la période sous gestion associative, montant apparemment cohérent avec l'avantage procuré par la mise à disposition d'un élément patrimonial exceptionnel, classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. Toutefois, à compter de 2021, la valorisation financière de la mise à disposition du théâtre à la SPL des Chorégies d'Orange est fortement réévaluée, dépassant les 10 000 € par jour d'occupation. Selon la commune, la valeur réelle d'une journée de location du théâtre antique s'établit à 15 000 €.

Au-delà de la seule mise à disposition du théâtre, la commune s'engage à fournir la puissance électrique nécessaire, le parvis extérieur nécessaire à l'installation des coulisses ainsi que du matériel technique dont la valeur locative est estimée selon les années entre 57 190 € (2015) et 120 612 € (2013). Elle conserve également la charge de l'entretien permanent du lieu, à l'exception des soirs de représentation. Enfin, la commune met à disposition diverses propriétés communales (Hall des expositions, Chapelle Saint Louis, Salle Daudet, Palais des Princes). Elle est propriétaire du siège de l'association puis de la SPL des Chorégies d'Orange, sis place Silvain à Orange, qu'elle valorise à hauteur de moins de 8 000 € par an pour une occupation permanente.

La valorisation totale des contributions volontaires en nature de la commune varie entre 335 687 € en 2015¹⁰ et 693 750 € en 2021. Le montant particulièrement élevé de cette dernière valorisation s'explique toutefois par la forte réévaluation de l'estimation du prix journalier du théâtre.

⁹ Les informations relatives à la part des subventions fléchées parmi les subventions publiques ne sont pas systématiquement disponibles. Par ailleurs, la participation des collectivités territoriales à des actions fléchées peut prendre la forme de contributions en nature. Le montant et l'évolution des concours publics sont donc présentés de manière globale.

¹⁰ En 2020, la valorisation totale des contributions en nature de la commune s'élève à 47 490 €, ce chiffre n'étant pas significatif au regard du contexte sanitaire ayant conduit à l'annulation du festival.

Outre les prestations valorisées, la commune contribue à la tenue du festival par la fermeture de la rue Madeleine Roch les soirs de spectacle et le déploiement d'un important dispositif de sécurité aux côtés de la police nationale (barrières anti-attentat, mobilisation en soirée d'un effectif de policiers municipaux pouvant représenter jusqu'à la moitié de l'effectif total, engagement d'une société de sécurité privée). Le dispositif de sécurité est facturé à la SPL des Chorégies d'Orange pour un montant inférieur à son coût de revient, puisque seule la masse salariale des policiers municipaux mobilisés est prise en compte.

L'apport global de la commune au festival des Chorégies excède ainsi de façon manifeste la seule subvention annuelle versée, ce qui la fait figurer parmi les contributeurs publics de premier rang.

Les comptes de l'association puis de la SPL valorisent également l'apport en nature que représente la mise à disposition de la masse salariale des orchestres de Radio France (orchestre philharmonique de Radio France et orchestre national de France). Ces valorisations, qui peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros, sont attribuées dans les comptes du festival au ministère de la culture, alors même que la masse salariale est en réalité supportée par Radio France, société anonyme détenue par l'État¹¹.

Enfin, les comptes font mention d'une contribution volontaire en nature du département de Vaucluse pour un montant modeste, régulièrement inférieur à 10 000 €. Cette valorisation correspond à la prise en charge du transport des collégiens dans le cadre de l'action d'éducation artistique et culturelle « *Pop the Opera* ». L'affichage d'une telle action en qualité de contribution en nature mérite d'être interrogée, dans la mesure où le département agit au profit des collégiens dans le cadre de sa compétence éducative.

1.1.2 Un modèle présentant une fragilité intrinsèque, identifiée de longue date par l'association

1.1.2.1 Des subventions publiques qui ne couvrent pas des dépenses de structure pourtant mesurées

Principalement assise sur les ressources propres, la structure financière de l'association des Chorégies souffre d'une dépendance importante aux recettes de sa billetterie. Ainsi, l'équilibre comptable est largement conditionné par l'équilibre économique de la programmation, dans un domaine d'activité où la survenance d'aléas ne peut pas être exclue. En effet, la réussite commerciale d'une programmation dépend non seulement de la qualité de la programmation et de son adéquation aux attentes du public, mais également, par exemple, de la météorologie s'agissant d'un événementiel en plein air, ou encore de la disponibilité effective des artistes le jour du spectacle. Si les principaux risques sont couverts par une police d'assurance, il n'en demeure pas moins que l'activité commerciale du festival des Chorégies est soumise par nature à une certaine vulnérabilité.

¹¹ Décret n° 2020-1047 du 14 août 2020.

Les charges de structure s'établissent à un niveau modeste. Entre 2013 et 2017, elles demeurent systématiquement en-dessous de 40 % des dépenses totales budgétées exécutées¹².

Tableau n° 1 : Part des charges de structure dans les dépenses totales de 2013 à 2017

<i>(en euros)</i>	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Charges de structure (a)</i>	1 710 719	1 870 785	1 910 893	1 907 543	1 789 492
<i>Dépenses totales budgétées exécutées (b)</i>	4 369 524	4 926 552	5 379 725	5 159 442	5 492 736
<i>% charges de structure / dépenses totales (=a/b)</i>	39,15 %	37,97 %	35,52 %	36,97 %	32,58 %

Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies.

Le montant des charges de structure provient de la comptabilité analytique de l'association, qui les définit de manière large. Elles comprennent les dépenses à caractère général et certaines charges de personnel (par exemple l'effectif administratif, les fluides, l'assurance des locaux, la communication) mais également l'ensemble des rémunérations des personnels techniques (machinistes, costumiers, sécurité notamment). La notion de charge de structure selon la comptabilité analytique de l'association se rapproche ainsi de la notion de « théâtre en ordre de marche », c'est-à-dire l'ensemble des frais nécessaires au fonctionnement du théâtre, autres que les strictes dépenses artistiques (rémunération des artistes, matériel scénique, notamment).

¹² Certaines dépenses ne sont pas budgétées (par exemple les dépenses relatives à la diffusion télévisée ou encore certaines charges exceptionnelles ou les opérations d'amortissement). Les charges de structure exécutées sont ici rapportées à l'exécution globale des seules dépenses budgétées.

Tableau n° 2 : Décomposition des charges de structure et taux de couverture par les subventions publiques

<i>(en euros)</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Charges de structure (a)	1 710 719	1 870 785	1 910 893	1 907 543	1 789 492
<i>Dont administration</i>	626 532	662 030	651 121	551 152	530 759
<i>Dont relations publiques / communication</i>	363 341	415 452	452 018	512 993	462 951
<i>Dont technique</i>	720 846	793 303	807 754	843 398	795 782
Subventions publiques (b)	829 039	926 983	853 525	875 562	1 076 832
<i>% subventions / charges de structure (=a/b)</i>	48 %	50 %	45 %	46 %	60 %

Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies.

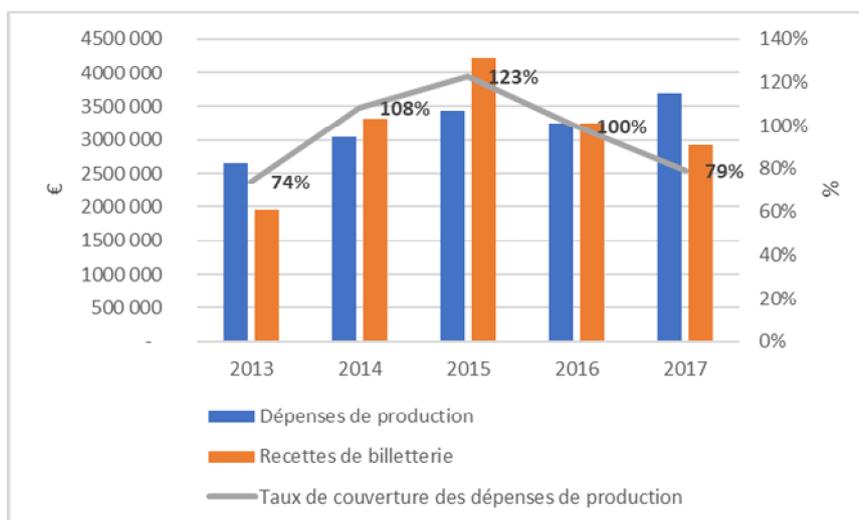
Bien que contenues, les dépenses de structure ne sont pas couvertes par les subventions publiques. En d'autres termes, l'association se voit dans l'obligation de dégager des marges de manœuvre financières sur ses budgets artistiques pour couvrir une partie de ses dépenses de structure.

Si ce constat pourrait être nuancé au regard du fait que l'association adopte une lecture large des dépenses de structure, l'ampleur de l'écart entre ces dépenses et les financements publics ne laisse pas de doute sur le fait que l'équilibre financier du festival dépend directement de sa capacité à générer des recettes commerciales au-delà de la seule couverture des dépenses artistiques. En effet, à l'exception de la seule année 2017, les charges d'administration et de communication / relations publiques ne sont pas couvertes par les subventions reçues.

1.1.2.2 Un équilibre commercial des productions indispensable mais insuffisant, dans un contexte de baisse d'attractivité de l'art lyrique

La forte dépendance de l'association à sa capacité à générer des excédents sur son activité commerciale est d'autant plus problématique que les programmations annuelles ne parviennent pas systématiquement à trouver leur équilibre financier. Ainsi, sur les cinq exercices comptables de la période 2013-2017, les dépenses de production ont été supérieures aux recettes de billetterie à deux reprises (cf. graphique n° 2 ci-dessous).

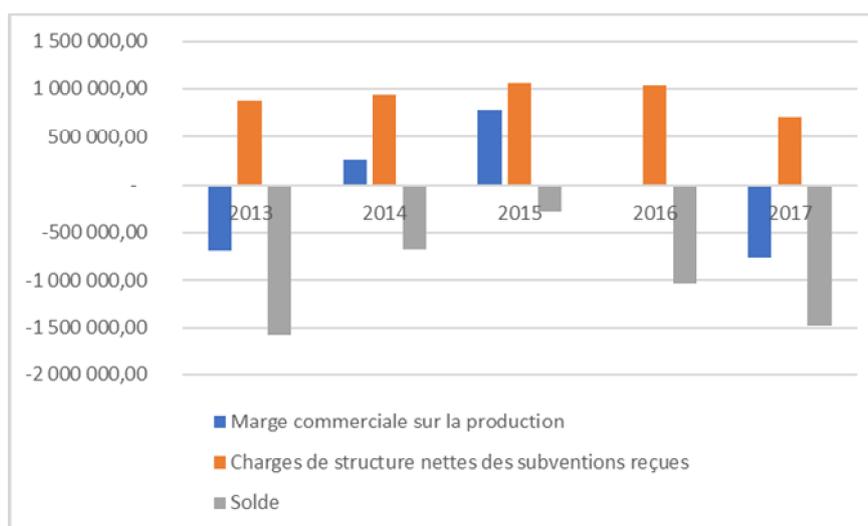
Graphique n° 2 : Taux de couverture des dépenses de production par les recettes de billetterie



Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies.

L'exercice 2013 est marqué par une programmation particulièrement déficitaire, sous le double effet des difficultés de commercialisation de l'opéra « le Vaisseau Fantôme » ayant conduit à l'annulation de sa seconde représentation, et de l'annulation du concert de Roberto Alagna. Si les exercices 2014 et 2015 affichent un taux de couverture sensiblement supérieur à 100 %, la commercialisation de la production ne dégage aucune marge de manœuvre en 2016 et devient à nouveau déficitaire en 2017.

Graphique n° 3 : Capacité de la marge commerciale à couvrir les charges de structures non couvertes par les subventions publiques



Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies

Note : La marge commerciale sur la production se définit comme la différence entre les recettes de billetterie et les dépenses de production issues de la comptabilité analytique de l'association.

Si les productions des exercices 2014 et 2015 dégagent une marge commerciale, celle-ci ne suffit pas à couvrir la part des charges de structure non financées par les subventions. Le modèle économique de l'association repose ainsi sur une condition de rentabilité des programmations que le festival n'est pas en capacité d'atteindre, du moins pas en proportion suffisante pour assurer son équilibre financier.

1.1.2.3 Une fragilité du modèle économique identifiée par l'association avant le sinistre financier de l'exercice 2013

Ce risque inhérent au modèle économique de la structure a été soulevé dès novembre 2012 par le directeur du festival dans une note adressée au conseil d'administration. Il y est fait mention d'un taux d'autofinancement¹³ supérieur à 80 % tout en relevant la fragilité de ce mode de financement en cas de réduction des recettes de billetterie. En conclusion, le directeur invite les administrateurs à tracer des perspectives financières pluriannuelles lors d'un conseil d'administration début 2013.

Il ressort ainsi des constatations dressées par l'administration des Chorégies *a minima* dès 2012, corroborées par l'analyse de la chambre, que le modèle économique de l'association dépend de la constance de ses performances commerciales, lesquelles sont soumises à des aléas, dans un contexte d'absence de réserves financières. En 2013, le report à nouveau issu de l'exercice 2012 s'établit à - 29 350 €. Dans ce contexte, l'association ne peut se permettre aucune erreur de gestion.

1.1.3 Un déséquilibre financier majeur à compter de 2013, conduisant l'association au bord de la cessation de paiement

1.1.3.1 Une programmation 2013 marquée par deux aléas majeurs, conduisant à une dégradation significative des finances de l'association

L'édition 2013 des Chorégies comprend les opéras du Bal Masqué et du Vaisseau Fantôme, chacun devant faire l'objet de deux représentations. Par ailleurs, deux récitals, deux concerts lyriques, un concert lycéens et deux vidéo-projections complètent la programmation. Les recettes des spectacles font l'objet d'une prévision de 3 822 000 € au budget, elles sont ainsi censées couvrir les frais de production prévus à hauteur de 3 222 500 €.

Les opéras programmés n'attirent pas le public à la hauteur des espérances de l'association. La commercialisation du Vaisseau Fantôme représente un échec, au point que sa seconde représentation est annulée. Les deux opéras génèrent des recettes de billetterie à hauteur de 622 929 €, très en-deçà des 1,5 M€ inscrits au budget. Si les dépenses de production des opéras sont également inférieures à la prévision, notamment du fait de l'annulation d'une représentation, le bilan financier demeure particulièrement dégradé par rapport aux projections financières initiales.

¹³ Le taux d'autofinancement évoqué ici ne répond pas à la notion d'analyse financière. Il s'agit de la part des ressources propres dans les ressources totales du festival.

En effet, alors que le prévisionnel prévoyait pour les deux opéras un solde positif à hauteur de 375 220 €, la réalité de l'exécution a conduit à une perte de 566 097 €, soit une différence entre la prévision et la réalisation s'élevant à 941 317 €.

Par ailleurs, le festival s'est vu dans l'obligation d'annuler le concert de Roberto Alagna. Cette annulation est d'autant plus préjudiciable que l'équilibre du budget de la programmation reposait en partie sur le bénéfice espéré de ce spectacle en particulier, estimé à plus de 117 000 €. Au regard de la fréquence de tels aléas, et de leur incidence financière, l'association est couverte par une police d'assurance¹⁴.

Toutefois, par méconnaissance du contrat, l'association n'a pas mis la compagnie d'assurance en situation d'exercer son droit à contre-visite, conduisant cette dernière à refuser de prendre en charge le sinistre. Porté devant les juridictions civiles, le contentieux a été tranché en première instance en faveur de la compagnie d'assurance le 13 mai 2014, puis en appel le 8 octobre 2015. La probabilité de succès d'un pourvoi en cassation ayant été jugé insuffisante, l'association n'a pas contesté le jugement d'appel rendu en sa défaveur.

Sur le plan comptable, l'association a tiré les conséquences du litige en constituant une provision de 500 000 €, représentative du risque de non-recouvrement du remboursement de l'assurance¹⁵.

Ainsi, le concert de Roberto Alagna et Caterina Antonacci affiche une perte de 82 367 €, constituée d'autant de dépenses et d'une absence de recettes, à comparer aux prévisions budgétaires fondées sur un bénéfice escompté de 117 000 €. Par voie de conséquence, l'exercice 2013 est marqué par une fréquentation totale du festival particulièrement faible au regard de la fréquentation moyenne durant la période sous revue et les comptes affichent un déficit de 1,16 M€, portant le report à nouveau de - 29 350 € fin 2012 à - 1,19 M€.

L'exercice 2013 démontre la grande fragilité du modèle économique du festival. Soumis concomitamment à deux aléas dont la probabilité ne pouvait pas être considérée comme négligeable, les comptes de l'association ont connu une dégradation inquiétante, plaçant le retour à l'équilibre financier hors de portée. Le modèle économique de l'association la prive manifestement de toute forme de droit à l'erreur.

1.1.3.2 Des finances durablement dégradées jusqu'en 2018

Affectés d'un report à nouveau négatif de plus de 1 M€ en entrée de gestion 2014, les comptes de l'association ne connaissent aucun redressement jusqu'en 2018, année de l'intervention financière de la région en sa faveur. En effet, la période 2013-2017 est marquée par quatre résultats nets déficitaires, seul l'exercice 2015 connaît un excédent à hauteur de 0,27 M€, insuffisant toutefois pour effacer les déficits antérieurs.

¹⁴ L'article 2 de la convention d'assurance spécifique au concert de Roberto Alagna prévoit en effet une couverture du risque lié à la perte de voix de l'artiste suite à maladie ou accident.

¹⁵ La recette attendue et la provision constituée s'élèvent à 500 000 €, tandis que la police d'assurance couvre 420 000 € maximum. La recette et la constitution de provision s'annulant, cet élément n'emporte toutefois pas de conséquence en matière de sincérité du résultat comptable.

Tableau n° 3 : Évolution du report à nouveau et du résultat de l'exercice

(en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
Report à nouveau	- 29 350	- 1 190 097	- 1 353 618	- 1 078 785	- 1 230 581
Résultat de l'exercice	- 1 160 747	- 163 521	274 833	- 151 796	- 365 507
Total	- 1 190 097	- 1 353 618	- 1 078 785	- 1 230 581	- 1 596 088

Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies.

Fin 2017, l'association, affectée par un déficit cumulé de près de 1,6 M€ en aggravation de 0,41 M€ par rapport à la fin de gestion 2013, paraît dans l'incapacité de redresser ses finances par ses propres moyens.

La situation de trésorerie (cf. tableau n° 6 ci-après) suit une trajectoire de dégradation, à l'exception de l'exercice 2015. Fin 2017, l'association se trouve dans une situation financière particulièrement critique. Un rapport de la mission d'expertise économique et financière (MEEF), produit par la direction régionale des finances publiques (DRFiP) pour les exercices 2012 à 2016 à la demande du préfet, est présenté lors du conseil d'administration du 15 novembre 2017 comme décrivant « une situation avancée de cessation de paiement ».

Tableau n° 4 : Évolution de la trésorerie nette

(en euros)	2013	2014	2015	2016	2017
Disponibilités (a)	46 691	651 046	793 090	247 263	748 647
Valeurs mobilières de placement (b)	152 548	2 267	53 648	79 156	3 198
Avances bancaires (c)	536 456	750 000	518 200	450 000	900 000
Trésorerie nette (= a + b - c)	- 337 217	- 96 687	328 538	- 123 581	- 148 155

Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association des Chorégies.

1.2 Un sauvetage financier et une modification du mode de gestion à l'initiative de la région

1.2.1 Le passage de la gestion associative à la gestion par une société publique locale

En 2018, l'ampleur des difficultés du festival ne laisse aucun doute sur le fait que son retour à l'équilibre ne peut se réaliser qu'au moyen d'un financement public complémentaire, que la région, représentée par son président, consent à accorder dans l'intérêt de la préservation des Chorégies. Les collectivités territoriales sont invitées par le préfet de Vaucluse à envisager la création d'une société publique locale (SPL) lors d'une réunion le 6 mars 2018.

Cette forme juridique d'entreprise publique sécurise le financement des collectivités territoriales, en comparaison du statut associatif, et conforte leur influence dans la gouvernance en leur conférant la qualité d'actionnaires et un pouvoir de contrôle analogue à celui qu'elles exercent sur leurs propres services.

Le choix du statut de SPL pour assurer la gestion d'un festival d'art lyrique présente toutefois des limites.

D'abord, en vertu de l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT), « *les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent créer, dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi, des sociétés publiques locales dont ils détiennent la totalité du capital* ». L'actionnariat étant nécessairement détenu par des collectivités territoriales ou des groupements de collectivités, l'État est *de facto* exclu de la gouvernance.

Ensuite, les SPL ont la qualité de pouvoirs adjudicateurs, et sont à ce titre assujetties à la réglementation relative à la commande publique. L'association ne se considérant pas comme un pouvoir adjudicateur, le passage sous statut de SPL a introduit une modification substantielle du cadre juridique des achats du festival, dont les conséquences auraient dû être mesurées. Il ressort des échanges en conseil d'administration que l'équipe administrative s'est trouvée dans l'obligation de déroger au droit de la commande publique, se plaçant en situation irrégulière.

Enfin, la SPL n'a pas la capacité juridique d'émettre des reçus fiscaux à destination des mécènes, ce qui prive le festival d'une piste d'optimisation de ses ressources, dans un domaine où il disposait précisément de marges de progression.

Si le choix de la SPL en tant que nouveau mode de gestion a fait l'objet d'une analyse de la part des services juridiques de la région, celle-ci demeure générale et son niveau de détail, notamment sur les incidences en termes de marchés publics et de mécénat, paraît insuffisant pour éclairer à elle seule le choix de créer la société. Par ailleurs, la question de la capacité de la SPL à émettre des reçus fiscaux à destination des donateurs a fait l'objet d'interrogations au niveau de la région et des structures gérant le festival jusqu'à une date avancée et largement postérieure au choix du mode de gestion, qui s'est donc opéré sans aucune certitude sur ce point. En effet, il ressort des échanges entre la région et le ministère de l'action et des comptes publics que la direction départementale des finances publiques (DDFiP) de Vaucluse a été saisie d'une demande de rescrit fiscal sur cette question par la région le 30 novembre 2018, soit quatre mois après la constitution de la SPL.

Le rescrit fiscal et un courrier du ministre de l'action et des comptes publics ont confirmé l'impossibilité juridique d'émettre des reçus fiscaux respectivement en octobre et en décembre 2019, soit près d'un an et demi après la constitution de l'entreprise. Conscients du caractère partiellement inadéquat du statut de SPL, les collectivités territoriales actionnaires et la société ont engagé une réflexion sur l'opportunité de créer un établissement public de coopération culturelle (EPCC). Un tel établissement présente en effet l'avantage de permettre l'émission de reçus fiscaux à destination des mécènes, et peut inclure l'État dans sa gouvernance. Le lancement d'une telle réflexion, entamée à réception du rescrit fiscal soit un an et demi après la mise en œuvre de la précédente décision relative au mode de gestion, interroge quant au caractère avisé de la décision prise en 2018.

Selon les services de la région, le choix du mode de gestion s'est porté sur la société publique locale au regard de la rapidité de constitution d'une telle structure. Par ailleurs, l'État n'ayant pas manifesté de volonté de poursuivre sa participation à la gouvernance du festival, les négociations en vue de créer un groupement d'intérêt public (GIP) ou un EPCC auraient nécessairement ralenti le processus.

S'il y avait effectivement urgence à soutenir l'association sur le plan financier, la chambre considère toutefois que la modification du mode de gestion ne présentait aucun caractère impérieux et aurait pu être précédée de réflexions plus abouties, surtout au regard des difficultés liées au statut de SPL.

Selon la région, la modification du mode de gestion permettait de modifier la gouvernance du festival concomitamment au plan de sauvetage, conférant à la collectivité régionale une place légitime au regard de son investissement financier et des prérogatives de contrôle étendues. Par ailleurs, l'augmentation du financement public nécessitait, selon elle, l'adoption d'une forme juridique plus adaptée qu'une association.

Si la nécessité de sécuriser rapidement les futurs équilibres de gouvernance et de contrôler de façon accrue l'usage des fonds consentis peut partiellement expliquer une décision prise sans le recul nécessaire, la chambre invite la SPL et les collectivités actionnaires à procéder aux études adéquates avant toute modification de la forme juridique.

1.2.2 Un investissement important et durable de la collectivité régionale

1.2.2.1 Un plan de sauvetage ambitieux et adapté, décidé et mis en œuvre dans l'urgence

En 2018, face au risque imminent de liquidation de l'association des Chorégies d'Orange, la collectivité régionale s'engage dans un plan de sauvetage financier à la hauteur du déséquilibre et apporte 2 600 000 € à la SPL des Chorégies, afin que celle-ci puisse racheter la marque du festival. Par ailleurs, la région prend la décision de tripler son financement annuel, lequel passe de 244 858 € en 2018 à 734 574 € en 2019. Son investissement immédiat dans le plan de sauvetage s'accompagne ainsi d'un engagement financier durable en faveur de la pérennité du festival.

Cette intervention permet de rétablir les comptes de l'association. En effet, l'exercice 2018 affiche un résultat net positif à hauteur de 1 576 495 €, ramenant le report à nouveau négatif de 1 596 088 € début 2018 à 19 593 € début 2019, ce qui témoigne de la capacité des services régionaux à calibrer l'intervention de la collectivité de façon à couvrir tant les déficits reportés que le déficit prévisionnel de l'exercice 2018. À l'issue de l'exercice 2018, les comptes de l'association peuvent être considérés à l'équilibre.

Certains éléments viennent toutefois attester du fait que la région est intervenue dans l'urgence. Les fonds versés à la SPL pour lui permettre la reprise des actifs de l'association sont sans commune mesure avec la valeur vénale de ces derniers, et correspondent en réalité essentiellement au passif de l'association à apurer¹⁶. S'il convenait en tout état de cause de combler le passif de l'association, la modalité juridique retenue n'apparaît pas adéquate. En outre, le schéma retenu a eu pour conséquence d'assujettir l'opération aux droits de mutation à titre onéreux pour un montant de 104 804 €. Enfin, la cession de la gestion du festival à la SPL ayant entraîné un résultat d'exercice de l'association fortement excédentaire, cette dernière a été astreinte à régler l'impôt sur le bénéfice des sociétés et a fait à ce titre l'objet d'un redressement fiscal pour un montant de 87 650 € pour lequel aucune demande de remise gracieuse n'a été formulé. L'association, la SPL et la région n'avaient pas anticipé ces conséquences fiscales qui auraient pourtant pu être évitées¹⁷.

1.2.2.2 Une intervention unilatérale de la région, qui aurait mérité d'associer plus largement les acteurs publics soutenant le festival

Alors que la région a apporté un concours financier ponctuel et permanent significatif dans le cadre du plan de sauvetage, l'intervention financière des autres financeurs n'a pas suivi une tendance comparable. Aucune participation des autres financeurs à l'apurement du passif n'est décidée, la région finançant seule les 2,6 M€ nécessaires pour éviter la cessation de paiement. Concernant les financements annuels, la subvention de la commune d'Orange n'a connu aucune revalorisation durant la période sous revue, y compris sur les exercices 2018 et 2019 alors que dans le même temps, la région finançait la reprise du festival par la SPL et triplait sa subvention annuelle. Le financement du département de Vaucluse a été revalorisé en 2019 de près de 56 000 €, sans commune mesure toutefois avec l'augmentation de la subvention régionale. Enfin, l'État a maintenu sa subvention aux alentours de 450 000 €, celle-ci ayant toutefois été revalorisée en 2017.

Dès lors, la région paraît porter quasi-seule le sauvetage financier des Chorégies d'Orange. Cette prééminence emporte des conséquences importantes dans la gouvernance, puisque la SPL exclut l'État et devient majoritairement propriété de la collectivité régionale. Ainsi, la légitimité acquise par la région conduit les acteurs locaux à percevoir le festival comme un objet essentiellement régional.

Si le sauvetage financier nécessitait une volonté politique forte et la mobilisation immédiate de moyens importants, le montage d'une intervention plus collégiale aurait été plus pertinente, et aurait pu aboutir à une gouvernance plus équilibrée.

¹⁶ Les actifs incorporels et corporels attachés au festival représentent 236 025 € tandis que l'essentiel du prix, à savoir 2 090 073 €, correspond à l'excédent du passif de l'association sur l'actif circulant.

¹⁷ Une dissolution de l'association suivie d'une dévolution de ses biens matériels et immatériels aux personnes publiques la composant aurait bénéficié de l'exonération de droits de mutation prévue à l'article 794 du code général des impôts (CGI). Un tel schéma aurait également permis d'éviter l'imposition découlant du résultat d'exercice excédentaire de l'association.

1.3 Une réorientation stratégique perturbée par la crise COVID, et qui n'a pas réglé la question du modèle économique

1.3.1 Une programmation plus diversifiée

Le changement de direction s'accompagne d'une modification significative de la stratégie de programmation des Chorégies d'Orange. Traditionnellement organisées autour de deux opéras représentés chacun deux fois, les Chorégies ne parvenaient plus à attirer un public suffisant pour justifier et rentabiliser deux représentations dans l'enceinte d'un théâtre doté d'une jauge particulièrement importante.

Si la double représentation d'opéras permet des économies d'échelle et diminue le coût moyen de la représentation, la viabilité de ce modèle suppose que les recettes tirées de la seconde représentation couvrent *a minima* son coût, aussi réduit soit-il. L'association s'obligeait ainsi à atteindre des chiffres de fréquentation élevés, que seules les œuvres les plus connues du répertoire lyrique permettent d'atteindre. Ce prérequis a pu conduire à une lassitude du public liée à une programmation insuffisamment renouvelée. Par ailleurs, les Chorégies d'Orange étant prisées par un public passionné et désireux d'explorer l'intégralité du répertoire lyrique, la concentration de la programmation sur les seules œuvres grand public pouvait être regardée comme contradictoire avec les aspirations du cœur de cible du festival.

Si le modèle de deux opéras représentés deux fois a pu faire ses preuves, son essoufflement conduit le directeur à proposer la suppression de la seconde représentation. Cette orientation est mise en œuvre à partir de 2019 (Guillaume Tell est représenté une seule fois, tandis que Don Giovanni conserve deux représentations). En 2021, Samson et Dalila n'est représenté qu'une seule fois.

Les opéras proposés ne sont plus nécessairement des créations complètes, mais peuvent procéder d'adaptations importantes de productions existantes. Cette orientation permet de générer des économies d'échelle sur certains postes de coût (les costumes par exemple) tout en adaptant les spectacles au cadre particulier du théâtre antique d'Orange.

Par ailleurs, un élargissement des thématiques trouvant place aux Chorégies est opéré avec l'introduction de nouvelles formes d'expressions artistiques comme la danse, le ciné-concert ou encore des musiques autres que le classique ou le lyrique (exemple du concert de Jeff Mills au cours de la saison 2019).

Enfin, une diminution des tarifs pratiqués est décidée dès le conseil d'administration du 3 juin 2016, à l'exception des tarifs du carré d'or, « *considérant que le prix des places a atteint un niveau qui pèse manifestement sur la fréquentation et l'attractivité même du festival* »¹⁸. Cette orientation répond au constat dressé au moment de la communication au conseil d'administration fin 2012.

¹⁸ Motif inscrit dans la délibération n° 3 du conseil d'administration du 3 juin 2016.

La stratégie proposée paraît adaptée au contexte et aux enjeux des Chorégies. Elle permet de renouveler les œuvres représentées, concourt à adapter les charges à la réalité des courbes de fréquentation, diversifie l'offre culturelle du festival et amorce une politique tarifaire tournée vers une plus grande accessibilité des spectacles. Ces orientations nouvelles n'ont toutefois fait l'objet d'aucune évaluation, la crise sanitaire ayant profondément bouleversé l'économie du spectacle vivant dès l'année 2020.

1.3.2 Un contexte post-COVID marqué par la persistance des fragilités financières du festival

1.3.2.1 Une résilience financière à la crise COVID notamment grâce aux aides de l'État et au maintien des subventions publiques

Les mesures de restrictions sanitaires prises dans le cadre de l'état d'urgence ont conduit à l'annulation de la saison 2020. Au titre de cette saison, deux opéras et quatre spectacles étaient prévus. Les dépenses de production, inscrites au budget à hauteur de 2 122 900 €, se limitent à 366 258 € dont 83 045 € pour l'opéra Samson et Dalila qui sera représenté en 2021 et 161 020 € pour la Nuit magique, spectacle télévisé tourné dans l'enceinte du théâtre. Ce dernier spectacle n'était pas prévu dans la programmation 2020 mais a été organisé de manière à faire vivre le festival dans un contexte ne permettant pas au public d'assister aux représentations en présentiel. La SPL réalise à ce titre une recette de 214 306 €, supérieure à la dépense.

Au titre de l'année 2020, les Chorégies d'Orange n'ont perçu aucune aide financière en lien avec la crise sanitaire. C'est seulement en 2021, avec la mise en place du fonds de solidarité aux entreprises (FSE) que la structure a pu bénéficier d'un montant de 211 015 €. Les versements se sont échelonnés sur les mois de mars, avril, mai et juin. En complément de cette aide, les Chorégies d'Orange ont également été accompagnées par le fonds de compensation des pertes de billetterie mis en œuvre par le conseil national de musique (CNM) pour un montant total de 350 000 €, sachant que seuls 210 000 € ont été réellement perçus sur l'exercice comptable 2021, le solde étant attendu sur la gestion 2022.

1.3.2.2 Un modèle économique toujours fragile et marqué par des déficits réguliers

L'augmentation des subventions versées, notamment par la région, a permis d'amorcer le rééquilibrage du modèle économique. Le festival demeure toutefois largement dépendant de ses ressources propres, l'effort régional n'a rééquilibré que partiellement le panier de ressources de la SPL. Ainsi, la part des ressources propres dans les recettes totales atteint 61,67 % en 2019 et 57,08 % en 2021. Ce taux s'élevait en moyenne à 81,68 % entre 2013 et 2017.

Par voie de conséquence, la part des dépenses de structure couvertes par les subventions publiques s'améliore. Le taux de couverture moyen, de 49,64 % entre 2013 et 2017, passe à 82,85 % en 2019 et 99,27 % en 2021. Ainsi, en 2021, les subventions publiques couvrent les charges de structure, entendues au sens de la comptabilité analytique de la SPL, c'est-à-dire de façon relativement extensive. Il convient toutefois de préciser que la situation 2021, unique durant la période de contrôle, s'explique également par un volume de charges de structure modéré en comparaison des années précédentes. En effet, alors que les dépenses de structure atteignaient 1,83 M€ en moyenne entre 2013 et 2019, elles s'établissent à 1,63 M€ en 2021.

L'exercice 2019, premier exercice concerné par la revalorisation du financement régional, affiche un déficit important de 936 565 €. L'exercice 2021, dont la saison a été marquée par les mesures de restriction de jauges et la mise en place du « pass sanitaire », affiche quant à lui un résultat net légèrement positif, à hauteur de 31 989 €. En ouverture de gestion 2022, le report à nouveau s'établit à - 204 971 €. Ainsi, la SPL ne dispose toujours d'aucune réserve lui permettant de faire face à un éventuel aléa de sa gestion.

En outre, le passage au statut de SPL a considérablement tari les recettes de mécénat, renforçant encore la dépendance du festival aux recettes de billetterie. Les recettes de mécénat, qui s'élevaient en moyenne à 0,25 M€ au cours de la période 2013-2017, représentent 60 594 € en 2019 et 120 000 € en 2021. Il convient à cet égard de noter que la totalité des recettes de mécénat perçues depuis 2019 par la SPL proviennent de versements de l'association des amis des Chorégies d'Orange¹⁹, dont l'objet statutaire comprend le fait « *de faciliter la promotion et la diffusion du festival et de contribuer au financement du budget artistique et notamment par l'intermédiaire du mécénat* ». Ces versements s'opèrent sous couvert d'une convention de coproduction de l'action d'éducation artistique et culturelle « *Pop the opera* ». Ce moyen détourné de reverser des recettes de mécénat à la SPL, préalablement encaissées par l'association habilitée à émettre des reçus fiscaux, est irrégulier et fait peser sur l'association des amis des Chorégies comme sur la SPL un risque juridique et fiscal important.

2 UNE GOUVERNANCE EXCLUSIVEMENT A LA MAIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

2.1 De l'association à la SPL : la fin de la présence de l'État au conseil d'administration et la place prépondérante de la région dans la gouvernance

2.1.1 Les équilibres de la gouvernance de la SPL des Chorégies

Le transfert de la gestion du festival de l'association à la SPL des Chorégies a conduit à un remaniement important des équilibres de la gouvernance. La composition du conseil d'administration a été profondément modifiée (cf. tableau n° 5 ci-après).

¹⁹ L'association des amis des Chorégies est une association loi de 1901 de soutien du festival. Sur le strict plan juridique, il s'agit de la même association que celle qui était en charge du festival jusqu'en 2018. Son objet statutaire a été fortement remanié pour devenir une structure d'accompagnement du festival.

Tableau n° 5 : Composition des conseils d'administration – association et SPL

Composition du CA de l'association	Composition du CA de la SPL
<ul style="list-style-type: none"> - Le maire d'Orange ou son représentant - 3 représentants du conseil municipal d'Orange - 1 représentant du conseil communautaire des pays de Rhône et Ouvèze (issu du conseil municipal d'Orange) - 3 représentants du conseil départemental de Vaucluse - 3 représentants du conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur - Le directeur général de la création artistique au ministère de la culture ou son représentant - Le directeur régional des affaires culturelles - 1 personne qualifiée nommée par le ministère de la culture - 1 représentant du groupe Radio France - 1 représentant du groupe France Télévisions 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 représentants du conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur - 2 représentants de la commune d'Orange - 1 représentant du conseil départemental de Vaucluse

Source : statuts de l'association et de la SPL des Chorégies, extrait Kbis de la SPL.

La place de la région dans la nouvelle gouvernance, cohérente avec l'importance des financements annuels qu'elle apporte mais également avec l'effort financier consenti en apurement du passif de l'association, n'est pas contestée par les autres actionnaires qui en reconnaissent la légitimité. Cette prépondérance régionale présente toutefois des effets de bord, la SPL des Chorégies étant volontiers regardée par les autres actionnaires comme un objet essentiellement régional, alors qu'il s'agit statutairement d'une entreprise dont chaque collectivité actionnaire est copropriétaire. Cette représentation se trouve à l'origine d'une moindre appropriation de certaines prérogatives par les actionnaires minoritaires, notamment en matière de fixation d'objectifs ou de contrôle externe.

Le régime juridique de la SPL ne permet pas la présence de l'État parmi les actionnaires. Toutefois, sa présence peut être prévue par les statuts dans les organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration, avec voix consultative. Tel n'est pas le cas en l'espèce, l'État n'ayant été invité à assister au conseil d'administration qu'à compter de juin 2022, sans que les statuts le prévoient.

Ces derniers prévoient toutefois la constitution d'un conseil d'orientation dont la composition, proche de celle du conseil d'administration de l'association avant 2018, inclut les administrations centrales et régionales de l'État et les représentants de Radio France et de France Télévisions. Le conseil d'orientation complète à ce titre utilement le conseil d'administration, et présente l'avantage de doter la SPL d'un organe de réflexion et de définition des orientations stratégiques aux côtés du conseil d'administration statutairement compétent en matière de gestion de l'entreprise.

Selon les statuts, le conseil d'orientation se réunit une fois tous les six mois sur convocation de son président, désigné pour trois ans. Toutefois, la chambre constate que le conseil d'orientation ne s'est réuni qu'une seule fois le 16 juillet 2019, sur un ordre du jour peu étoffé et sans réel sujet soumis au débat.

Le directeur de la SPL indique que la crise sanitaire n'a pas permis de réunir l'instance et que les orientations à prendre en contexte de crise ont été définies dans des réunions *ad hoc* associant l'autorité préfectorale et la direction régionale des affaires culturelles. Le président de l'association des amis des Chorégies évoque quant à lui une composition ne permettant pas de réunir régulièrement des personnalités par ailleurs très sollicitées.

2.1.2 Un directeur investi de la fonction artistique

Le directeur de la SPL n'a pas la qualité de directeur général au sens des statuts. Il exerce les fonctions de directeur administratif et de directeur artistique en charge de la programmation. Recruté en contrat de droit privé à durée indéterminée, l'actuel directeur a été sélectionné à l'issue d'une procédure ouverte n'appelant pas de remarque. Le processus de sélection imposait aux candidats de rédiger une feuille de route, que l'actuel directeur a produit. Investi d'une mission de pilotage de la SPL, le directeur dispose d'une délégation de signature du président-directeur-général, initialement limitée à 25 000 € d'engagement de dépenses, puis consentie sans limite de montant depuis le 4 novembre 2021. D'autres délégations sont accordées à certains personnels permanents, elles n'appellent aucune remarque.

Le directeur exerce un visa attentif des dépenses de la SPL. Notamment en matière de communication, les actions proposées sont questionnées quant à leur pertinence et leur potentiel retour sur investissement. La validation hiérarchique de la dépense garantit une gestion sobre des moyens de la SPL.

Il ressort des procès-verbaux de conseils d'administration que le directeur occupe une place centrale dans l'orientation artistique du festival. Investi des fonctions de directeur artistique et de la programmation, il propose le programme des futures saisons au conseil d'administration en bénéficiant d'une liberté artistique étendue, confirmée lors de son installation par le PDG en fonction. La programmation prévisionnelle est également présentée à la direction de la culture de la région, signe du rôle particulier de l'actionnaire majoritaire, dont est issu le PDG, dans le suivi de l'activité de la SPL.

L'actuel directeur, en cumul d'activités avec le poste de directeur de l'opéra de Monte-Carlo²⁰, est physiquement absent de façon régulière mais entretient des relations quotidiennes avec ses collaborateurs. Ses périodes de présence à Orange donnent lieu à une prise en charge de son logement par la SPL, toutefois le directeur prend à sa charge les frais liés à son logement l'été, tout au long de la période du festival.

²⁰ Ce cumul d'activités prend fin le 31 décembre 2022.

Le directeur est régulièrement rémunéré en sus de ses fonctions de direction pour assurer la mise en scène de certains spectacles. Même si le cumul des fonctions de directeur et de metteur en scène est courant en matière de spectacle vivant, la chambre observe qu'un directeur artistique dispose nécessairement d'une influence, même indirecte, dans le choix du metteur en scène, ce qui peut le placer en situation de conflit d'intérêts.

2.2 Des collectivités actionnaires investies dans les organes de gouvernance de la SPL mais peu mobilisatrices du pouvoir d'influence attaché à leurs financements

2.2.1 Les collectivités territoriales en qualité d'actionnaires

Le conseil d'administration qui représente le lieu d'exercice de la tutelle des collectivités territoriales – actionnaires traite régulièrement des sujets relevant de ses prérogatives. Il est ainsi saisi des questions budgétaires et financières et vote chaque année un budget prévisionnel adossé à une programmation qu'il valide, ainsi que les comptes annuels. Le compte de résultat est présenté sous forme analytique, ce qui concourt à la bonne compréhension des administrateurs. Le plan analytique est simple et lisible.

Le conseil d'administration a également compétence en matière de délibération des tarifs appliqués par la SPL. La politique tarifaire représente en effet une décision financière à part entière, qui n'est pas laissée à la discrétion du PDG ou du directeur. À une exception près, régularisée depuis, cette prérogative du conseil d'administration est respectée.

En cohérence avec la liberté artistique conférée au directeur, les échanges en conseil d'administration sur la programmation portent essentiellement sur le potentiel de fréquentation et l'équilibre économique. La SPL présente ainsi un équilibre de gouvernance entre la nécessaire liberté artistique du directeur, recruté précisément sur le critère de son expertise en matière d'art lyrique, et l'exercice des prérogatives de pilotage et de contrôle du conseil d'administration et, à travers lui, des collectivités actionnaires.

La représentation des collectivités de tutelle par les administrateurs est attestée par la présence régulière de membres des administrations locales, à titre de conseil²¹. Les élus régionaux, notamment le PDG de la SPL, sont conseillés et accompagnés par le référent art lyrique de la direction de la culture de la région. Le représentant du département de Vaucluse est également accompagné par son administration.

²¹ Cette faculté a été accordée aux administrateurs lors du conseil d'administration du 8 novembre 2018.

2.2.2 Les collectivités territoriales en qualité de financeur

Les financements publics représentent une part significative des ressources de la SPL, quoique minoritaire. L'ensemble des financeurs publics apporte ainsi 1,6 M€ à compter de 2019, les collectivités territoriales apportant à elles seules 1,18 M€. Cet effort financier des collectivités, formalisé dans des conventions²², ne s'accompagne pourtant d'aucun objectif de politique publique clairement énoncé.

La convention passée entre la région, la commune d'Orange et la SPL des Chorégies le 9 avril 2019 énumère en son article 2 les objectifs assignés à cette dernière. Ces obligations sont rédigées en des termes généraux et correspondent à des orientations antérieurement prises par le festival, et non à des orientations imposées par les collectivités en sus de l'activité normale de la SPL et financées de ce fait. La région admet que l'urgence de son intervention financière n'a pas permis d'affiner ces éléments plus précisément.

Les collectivités seraient pourtant fondées à imposer des objectifs en lien avec leurs politiques publiques sectorielles (éducation artistique et culturelle des élèves, éco-conditionnalité des aides, politique tarifaire adaptée à certains de leurs publics prioritaires notamment).

La convention liant l'État et la SPL souffre des mêmes limites. Fondant juridiquement son aide sur le règlement UE 651/2014²³ autorisant les aides au fonctionnement en faveur de la culture, la DRAC « *n'en attend aucune contrepartie directe* » comme l'indique l'article 4.2.

Pour sa part, la commune d'Orange rappelle que la définition d'objectifs contraignants n'était pas opportune à l'issue du plan de sauvetage de la région ; cette dernière ayant apporté les crédits nécessaires sans intervention des autres financeurs.

²² Conformément à l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration.

²³ Règlement (UE) N° 651/2014 de la commission du 17 juin 2014 déclarant certaines catégories d'aides compatibles avec le marché intérieur en application des articles 107 et 108 du traité.

La région opère quant à elle une distinction entre le financement du fonctionnement du festival et les financements pouvant apporter des contreparties directes à la collectivité. Le financement général du fonctionnement répondrait à une logique de concours à des actions déterminées par la SPL et soutenues par la région. Un tel financement serait rendu nécessaire par le caractère structurellement inflationniste de l'industrie culturelle²⁴, obligeant la puissance publique à intervenir pour conserver des niveaux de prix accessibles.

Enfin, les collectivités territoriales considèrent qu'en leur qualité d'actionnaire de la SPL, elles peuvent s'appuyer sur leurs représentants en conseil d'administration pour orienter l'action du festival.

La chambre constate toutefois que les échanges en conseil d'administration ne portent que marginalement sur les enjeux de politique publique. Il convient par ailleurs de distinguer le rôle des élus agissant en qualité d'administrateurs de la SPL de celui des élus agissant en qualité de membres de l'assemblée délibérante de la collectivité cocontractante. Enfin, la formalisation sous la forme d'une convention permet d'explicitier les objectifs, de leur conférer une perspective pluriannuelle et de les assortir d'indicateurs de réalisation.

2.3 Un contrôle de l'activité et de la gestion de la SPL essentiellement exercé par la région

2.3.1 Un contrôle du risque externe indispensable, réalisé de manière effective et formalisée

Le modèle économique du festival des Chorégies d'Orange, à la fois fragile et potentiellement générateur de pertes financières, suppose un contrôle externe rigoureux de la part des collectivités actionnaires. Cette nécessité de contrôle, partiellement à l'origine du choix de la forme juridique opéré en 2018, a été rappelée dans les statuts de la SPL en leur article 32.

La mise en œuvre du plan de sauvetage par la région a répondu à cet impératif de suivi du festival. Les services de la collectivité ont opéré un pilotage pluridisciplinaire du plan de sauvetage, associant les services culturels, mais aussi juridiques, financiers et de contrôle de gestion. Les différents stades d'avancement ont fait l'objet d'une information régulière du plus haut niveau de décision.

²⁴ La loi de Baumol et Bowen, énoncée en 1966 et portant sur l'économie du théâtre à New-York, décrit le caractère essentiellement inflationniste de l'industrie culturelle. L'absence de gains de productivité en matière de spectacle vivant, corrélée à l'augmentation des coûts (notamment salariaux), conduit à une augmentation du prix de revient au-delà du prix de réserve des consommateurs. La puissance publique intervient en complément de prix pour rétablir des tarifs abordables.

La performance du contrôle externe se poursuit en rythme de croisière, la SPL des Chorégies d'Orange faisant toujours l'objet d'un suivi par les services de la région à la hauteur des enjeux financiers qu'elle représente. Le contrôle externe de premier niveau est assuré de manière continue par la direction de la culture, laquelle produit une première analyse de l'équilibre financier, vérifie la sincérité et la prudence des prévisions budgétaires attachées aux futures programmations, et opère un suivi des encaissements de la billetterie et des décaissements de charges. Les réponses de la SPL aux demandes de la région sont diligentes et de nature à servir un contrôle effectif de l'actionnaire majoritaire.

Par ailleurs, la direction des finances et du contrôle de gestion produit un « carnet de santé » de la société, remis à la direction de la culture et l'aidant au suivi de la SPL. Ce document propose une analyse synthétique des comptes et soulève des points de vigilance et des préconisations. L'assistance de la direction des finances et du contrôle de gestion aux directions métiers est adaptée et rigoureuse.

Si le contrôle du risque externe par les différents services de la région apparaît particulièrement robuste et continu, la chambre constate que ce contrôle ne connaît pas d'équivalent parmi les autres actionnaires de la SPL. Le maire d'Orange déclare s'en remettre à la région, principal actionnaire de la SPL, pour assurer le contrôle de la gestion du festival. Il rappelle que la légitimité acquise par la région à l'issue du sauvetage financier des Chorégies rendait la commune peu fondée à exercer un contrôle sur la SPL dont la région était devenue actionnaire majoritaire, cet argument étant selon lui moins prégnant aujourd'hui. Il indique enfin prioriser les moyens de contrôle de la commune, nécessairement plus modestes que ceux de la région, sur le contrat de délégation de service public du théâtre antique.

La chambre rappelle que la SPL doit faire l'objet d'un contrôle renforcé des collectivités actionnaires, comme le prévoient les statuts. Les collectivités territoriales actionnaires ont donc vocation à organiser, individuellement ou conjointement, le contrôle de la gestion de la société, aujourd'hui exercé à un niveau satisfaisant par la région. Si l'intensité du contrôle peut reposer à titre principal sur l'un des actionnaires, mieux outillé en la matière, la chambre préconise alors un échange d'informations systématique entre actionnaires, permettant d'attester du fait que l'ensemble des collectivités s'assure de la qualité de la gestion de la SPL.

2.3.2 Un suivi métier assuré efficacement par la direction de la culture de la région

La direction de la culture de la région s'implique fortement dans le suivi de l'activité du festival. Le référent art lyrique de la direction assure ainsi un rôle d'interlocuteur de la SPL, et accompagne le PDG, par ailleurs élu du conseil régional, dans ses fonctions à la tête des Chorégies.

Bien qu'assuré par la direction de la culture, le suivi de l'activité du festival faisait l'objet d'une attention particulière du cabinet du président de la région lorsque celui-ci assumait directement la présidence de la SPL. Les principaux actes de gestion de la SPL échappant au périmètre de délégation alors consenti à son directeur faisaient l'objet d'un visa du cabinet du président, préalable à leur signature par le président de région agissant en sa qualité de PDG de la SPL.

Le changement de présidence de la société s'est accompagné d'une extension de la délégation de signature consentie au directeur et d'un recentrage du suivi des Chorégies au niveau de la direction de la culture. La direction générale et le cabinet du président demeurent régulièrement informés par la direction de la culture des sujets stratégiques liés au festival. Des réunions de partage de l'information sont régulièrement organisées avec le cabinet du président et le conseiller culture au sein du cabinet reste informé de l'état des encaissements et décaissements de la SPL.

L'extension de la délégation de signature fait l'objet d'un point régulier entre le PDG, le directeur et le référent art lyrique de la direction de la culture de la région. Les services régionaux sont ainsi informés en temps réel des principales actualités de la SPL. Les éléments essentiels de ces temps d'échanges sont portés à la connaissance de la hiérarchie administrative en tant que de besoin.

Le dossier des Chorégies à la direction de la culture de la région est abondé de l'ensemble des pièces permettant le suivi de la relation avec le festival. La direction de la culture assure le contrôle des engagements conventionnels de la SPL de manière efficace et effective, bien qu'elle ne s'appuie pas pour cela sur les indicateurs énumérés par l'annexe 5 de la convention. La chambre invite la région à suivre prioritairement les indicateurs conventionnels, ou à retenir pour la convention des indicateurs qu'elle est en mesure de suivre de façon continue.

3 UN FESTIVAL DE HAUTE QUALITE ARTISTIQUE AUX RETOMBEES ECONOMIQUES INCERTAINES

3.1 Un festival de créations principalement centré sur l'opéra, s'étendant sur près de deux mois

3.1.1 Une programmation de qualité, véritable marque de fabrique des Chorégies

Le festival propose la représentation de huit à neuf spectacles par saison, comprenant en principe deux opéras représentés une fois chacun. En cohérence avec le projet artistique du directeur, les Chorégies offrent depuis plusieurs années une plus grande diversité de spectacles.

La saison artistique est inaugurée chaque année par « Musiques en fête », événement retransmis sur France Télévisions. Il s'agit d'un spectacle gratuit, ouvert en priorité aux adhérents de l'association des amis des Chorégies d'Orange.

Les deux opéras, généralement représentés une seule fois, sont précédés d'un concert la veille au soir, permettant aux festivaliers d'assister plus aisément à deux spectacles. Les Chorégies profitent ainsi de la disponibilité et de la présence de l'orchestre appelé à jouer le lendemain dans le cadre de l'opéra.

L'équilibre économique du festival est généralement recherché entre un opéra anticipé moins rentable et un autre ayant plus de chances d'attirer un public nombreux. Ce dernier, conjugué aux recettes tirées des autres spectacles, est censé compenser les éventuelles pertes. Les anticipations sont construites à partir des statistiques de fréquentation de représentations jugées comparables, aux Chorégies ou dans d'autres lieux comparables.

Si l'actuel directeur des Chorégies a introduit des adaptations importantes de créations existantes, les Chorégies demeurent un festival de création plus que d'accueil, nécessitant des adaptations et une mise en scène dédiée. À ce titre, les opéras représentés aux Chorégies attestent d'une grande qualité artistique, véritable marque de fabrique du festival.

3.1.2 Des surcoûts et un étalement du calendrier des spectacles consubstantiels à la création de nouvelles productions

Le principe de création – ou d'adaptation lourde de créations existantes – est toutefois à l'origine de surcoûts difficilement revalorisables. En effet, si certains éléments peuvent provenir de productions existantes, la longueur atypique de la scène²⁵ contraint à des adaptations nécessairement lourdes et coûteuses, qu'il s'agisse des décors ou encore du nombre de figurants. Par ailleurs, et pour les mêmes raisons, la valorisation des productions créées aux Chorégies dans d'autres enceintes s'avère délicate. Dès lors, les productions des Chorégies induisent des coûts fixes importants et difficilement compressibles, tandis qu'elles ne peuvent être réemployées facilement.

Par ailleurs, la création ou l'adaptation de productions suppose un temps d'occupation du théâtre nécessaire à la mise en scène et les différentes répétitions. Ainsi, en vertu d'une convention d'occupation conclue entre la SPL et la commune d'Orange, le festival dispose du théâtre pour une période continue ne dépassant pas huit semaines. Selon l'étude d'un cabinet conseil commandée par la région, les Chorégies ont occupé le théâtre antique pendant 58 jours au cours de la saison 2019, dont 55 jours ont été nécessaires. En comparaison du nombre de spectacles trouvant place au sein du théâtre antique, soit neuf en 2019, le nombre de jours d'occupation paraît important, avec un ratio de plus de cinq jours d'occupation sans spectacle pour une journée de représentation. De la même façon, la fréquentation moyenne par jour d'occupation en 2019 s'établit à 560²⁶. Ces ratios purement théoriques illustrent toutefois l'importance de la part d'immobilisation du théâtre liée à des tâches de préparation des spectacles.

²⁵ La scène du théâtre antique d'Orange mesure 61 mètres de largeur, à comparer aux 51 mètres de largeur du plateau de l'opéra Garnier à Paris par exemple.

²⁶ Soit 30 822 spectateurs recensés pour les spectacles ayant eu lieu dans l'enceinte du théâtre en 2019, rapportés à 55 jours d'occupation utile.

Le temps d'occupation du théâtre en 2019 est consacré à 56 % à la préparation et à la représentation des opéras, dont 40 % pour le seul temps de création. Le temps d'immobilisation du théâtre antique d'Orange est ainsi intrinsèquement lié au modèle des Chorégies, s'appuyant sur la représentation de créations de nouvelles productions. Il représente des surcoûts non négligeables, à la fois pour le festival, dont la saison s'allonge d'autant, et pour la commune d'Orange qui se prive des recettes liées à la mise à disposition du théâtre à titre onéreux à travers son délégataire de service public.

3.2 Un public difficile à renouveler, une fréquentation atone et sans commune mesure avec la capacité d'accueil du théâtre antique.

3.2.1 Un public majoritairement âgé et appartenant aux catégories socio-professionnelles supérieures

Les statistiques de fréquentation sont assises sur les extractions du logiciel de billetterie. Outre la délivrance et la gestion des billets, le logiciel permet de gérer un fichier clientèle. Ce fichier est inégalement renseigné, et peu exploité par la SPL à des fins statistiques au profit d'une utilisation exclusivement opérationnelle.

Ainsi, les données de billetterie sont lacunaires du point de vue statistique, et ne permettent pas aux Chorégies d'extrapoler un profil sociologique précis à partir du fichier clients. S'il est effectivement délicat de collecter des données personnelles à des fins uniquement statistiques dans une base de données opérationnelle, la chambre constate que les Chorégies disposent des moyens de mieux connaître leur public au travers d'une étude SoFest²⁷.

Le public des Chorégies apparaît plus âgé que la moyenne des musiques dites savantes. Les retraités représentent près des deux tiers des festivaliers, ce qui confirme l'hypothèse d'un public âgé. Enfin, le caractère élitiste du festival semble confirmé par l'étude, les classes supérieures représentant 75 % de la fréquentation, contre 64 % en moyenne pour les musiques savantes (cf. tableau n° 6 ci-après).

²⁷ L'étude SoFEST! qui mobilise une équipe de chercheurs notamment de l'Université de Montpellier associe approche quantitative et approche qualitative ; cette recherche pluridisciplinaire développe cinq volets : bénévoles, publics, réseaux sociaux, coopérations, indicateurs d'activité — et un sixième volet sur les annulations de festivals initié à la suite de la crise sanitaire Covid-19. Cette étude, si elle ne prétend pas atteindre un haut niveau de précision statistique, met en lumière des éléments de comparaison avec d'autres festivals selon une méthode uniforme. Elle est à ce titre considérée comme un outil d'éclairage intéressant en matière de sociologie des publics.

Tableau n° 6 : Sociologie comparée du public – Chorégies d'Orange et moyenne des musiques savantes

<i>Typologie du public</i>	Les Chorégies d'Orange	Moyenne Musiques savantes
<i>Age moyen</i>	64 ans	61 ans
<i>Part des femmes</i>	65 %	64 %
<i>Niveau d'études</i>		
<i>École primaire – sans diplôme</i>	1 %	1 %
<i>Brevet des collèges (BEPC)</i>	8 %	4 %
<i>CAP/BEP</i>	6 %	5 %
<i>Baccalauréat</i>	12 %	12 %
<i>Bac +2 et bac +3</i>	29 %	27 %
<i>Bac + 4 et au-delà</i>	44 %	50 %
<i>Situation sociale</i>		
<i>Actif</i>	32 %	36 %
<i>Retraité</i>	64 %	56 %
<i>Demandeur d'emploi</i>	0 %	1 %
<i>Élève</i>	0 %	2 %
<i>Étudiante</i>	3 %	3 %
<i>Inactif</i>	1 %	1 %
<i>Classe sociale</i>		
<i>Populaire</i>	1 %	7 %
<i>Moyenne</i>	24 %	31 %
<i>Supérieure</i>	75 %	62 %

Source : Étude SoFest, initiée par France Festivals, 2021.

Graphique n° 4 : Provenance des festivaliers – comparaison Chorégies d'Orange et FIAL

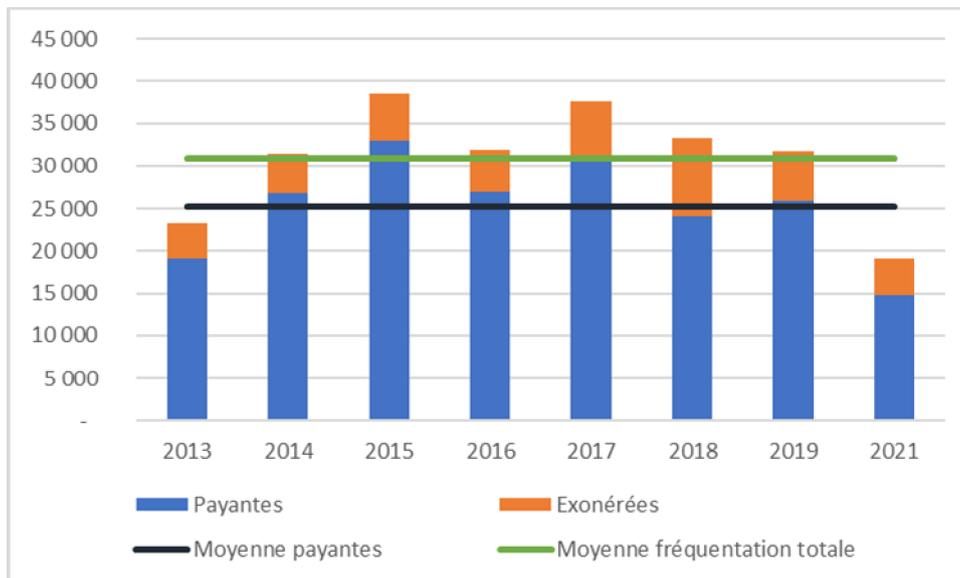
Source : Étude du cabinet Kanju, 2020 à partir des données 2019.

Le festival des Chorégies attire une part majoritaire de son public hors de la région (cf. graphique n° 4 ci-dessus). L'attractivité internationale n'est que très peu développée. La population locale représente une part marginale du public (5,4 % en 2019), ce qui laisse supposer une faible insertion du festival dans son environnement socio-économique, laissant entrevoir des marges de progression importantes, par exemple en termes de partenariats avec les comités d'entreprises.

Ces éléments statistiques démontrent que le festival des Chorégies s'adresse en priorité à des publics avertis, prêts à se déplacer pour assister à un spectacle de qualité, au détriment d'une fréquentation plus populaire et occasionnelle, qui pourrait être attirée par les offres tarifaires les plus basses et la proximité géographique du festival. Les Chorégies disposent donc d'une marge de manœuvre en termes de diversification de sa fréquentation, allant de pair avec une démocratisation du festival au profit de publics plus éloignés des musiques dites savantes.

3.2.2 Une fréquentation atone, présentant une tendance à la baisse

Les relevés de fréquentation font état d'une stagnation du public accueilli chaque année aux Chorégies. Comprise entre 30 000 et 35 000 festivaliers par saison, la fréquentation (cf. graphique n° 5 ci-après) a connu un point bas en 2013 avec seulement 23 259 festivaliers. La saison 2021, encore marquée par les effets de la crise sanitaire en termes de jauge, n'a permis de réunir que 19 105 festivaliers, très en-deçà de la moyenne 2013-2021 (hors 2020), laquelle s'établit à 30 879.

Graphique n° 5 : Fréquentation totale du festival par année (sauf année 2020)

Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association et de la SPL des Chorégies

Les entrées gratuites représentent une part importante du total des places distribuées, oscillant entre 14,5 % et 27,3 % au cours de la période sous revue. Les « servitudes », c'est-à-dire les places accordées aux partenaires institutionnels de façon récurrente, sont cadrées par une délibération du conseil d'administration du 2 mai 2016. Les invitations consenties à la presse ou encore aux mécènes ne répondent à aucun cadrage particulier. L'encadrement par délibération de ces gratuités serait de nature à en rationaliser la gestion et à sécuriser la prise de décision en la matière. Par ailleurs, s'agissant d'une décision tarifaire, le conseil d'administration est seul compétent pour décider du cadre d'attribution des places gratuites. Si une formalisation serait nécessaire, les jauges étant systématiquement sous-exploitées, les entrées gratuites concédées ne font pas éviction d'éventuelles entrées payantes.

Graphique n° 6 : Répartition offre / réalisé pour les places d'opéra – saison 2019

Source : Étude du cabinet spécialisé, 2020 à partir des données 2019.

En comparaison de la jauge du théâtre antique, la fréquentation apparaît faible par rapport à son potentiel théorique. La sous-occupation des places offertes concerne l'ensemble des catégories tarifaires²⁸. Les catégories intermédiaires affichent toutefois un taux de remplissage particulièrement bas, lié au fait que ces offres, trop onéreuses pour un public occasionnel et moins prisées du public averti, peinent à trouver leur débouché.

La jauge ne représentant pas un facteur limitant du développement de la fréquentation, les Chorégies disposent d'un potentiel de développement de nature à inverser la tendance de stagnation voire d'érosion progressive du public du festival, à l'œuvre depuis plusieurs années.

3.2.3 Une politique de communication sobre mais peu adaptée aux enjeux de diversification des publics

L'équipe permanente des Chorégies d'Orange comprend une responsable de la communication. Elle dispose d'un budget de l'ordre de 240 000 €, exécuté en quasi-totalité.

L'équipe mentionne que le festival connaît une érosion continue de son public, rendant indispensable la captation de nouveaux publics, notamment parmi les plus jeunes. Elle affirme ne pas cibler spécifiquement le public international ou parisien, la fréquentation étant selon elle essentiellement locale.

²⁸ La grille tarifaire est présentée en annexe 2.

Si ce constat est en contradiction avec les conclusions de l'étude du cabinet spécialisé, laquelle rappelle que 46,1 % des festivaliers proviennent de départements non limitrophes, l'absence de communication spécifique auprès d'un public éloigné, et donc susceptible de se rendre à Orange à condition d'être familier de l'art lyrique, ne paraît pas incohérente au regard de la notoriété d'un festival nécessairement connu des amateurs d'art lyrique.

Malgré la volonté de développer la fréquentation de nouveaux publics, le plan de communication paraît largement orienté vers l'information, la fidélisation et la relance de la clientèle existante. Ainsi, l'envoi des avant-programmes au fichier clientèle, les programmes de salle et la newsletter, dirigés vers le public déjà connu, représentent près de 40 % du budget de communication transmis par les Chorégies. Une information plus généraliste et locale est dispensée au travers du plan médias, lequel représente près de 38 % du budget de communication. Les actions de communication à travers les médias sont réparties entre la presse nationale, et notamment les éditions spéciales relatives au territoire, la presse locale et la presse spécialisée. Des affiches sont par ailleurs disposées, notamment dans les gares SNCF jugées stratégiques. Enfin, les Chorégies font usage d'un site internet et des principaux réseaux sociaux, alimentés par l'équipe de communication.

Les actions conduites à destination de la population locale sont minoritaires, alors que les Chorégies disposent de marges de progression en termes de captation de nouveaux publics issus du territoire orangeois. Si la commune édite gratuitement des supports de communication, notamment des sets de table à destination des restaurateurs, des affiches ou des insertions dans le bulletin municipal, aucun plan de communication n'a été défini ni mis en œuvre avec l'office de tourisme intercommunal. La politique de communication des Chorégies est donc partiellement inadaptée aux enjeux, et gagnerait à être pour partie réorientée vers la recherche de nouveaux festivaliers issus du bassin de vie.

La SPL réinterroge toutefois ses pratiques en matière de communication et de commercialisation. Une prestation d'analyse et de conseil a été lancée²⁹, et les Chorégies se dotent de nouveaux outils d'évaluation des campagnes de communication et de prospection vers de nouveaux publics.

²⁹ L'étude en question est évoquée plus précisément en partie 4.2.1.2 du présent rapport.

3.3 Une performance en matière de retombées économiques parfois contestée, à l'origine d'un engagement relatif des acteurs locaux en faveur du festival

3.3.1 Des retombées économiques jugées modestes par les acteurs locaux au regard de la notoriété du festival

3.3.1.1 Une configuration du festival jugée peu propice à l'optimisation des retombées économiques

Alors que les festivals représentent généralement un type de manifestation à fort potentiel économique, plusieurs acteurs locaux contestent la réalité des retombées du festival des Chorégies d'Orange.

L'étalement de la saison artistique sur près de deux mois concourt en effet à faire des Chorégies d'Orange une succession d'événementiels plutôt qu'un festival au sens traditionnel du terme, impliquant une forme de permanence de l'animation et la fixation d'un public pour plusieurs jours sur un même territoire. La question de la durée d'occupation du théâtre est régulièrement évoquée par la commune qui, au-delà de sa volonté de disposer davantage de l'un de ses actifs les plus emblématiques, manifeste l'intention de faire des Chorégies un événement culturel en mesure de fixer les festivaliers de façon plus durable sur le territoire communal.

Par ailleurs, la SPL des Chorégies n'a pas développé de véritable stratégie d'insertion du festival dans son contexte économique, social et touristique. Ainsi, les Chorégies n'ont développé aucun partenariat formalisé avec les différents acteurs locaux, au rang desquels pourraient figurer, outre l'office de tourisme, le délégataire de service public du théâtre antique ou encore les associations de commerçants. Aucune synergie n'a été engagée avec d'autres festivals ou événementiels, ou encore avec les hébergeurs et restaurateurs orangeois. Enfin, les Chorégies ne participent à aucun partenariat ni aucune réflexion autour de l'enjeu de fixation de son public sur le territoire intercommunal voire départemental³⁰.

3.3.1.2 Une configuration de territoire inadaptée à l'accueil durable de festivaliers

Le territoire orangeois est marqué par une faible capacité hôtelière, par ailleurs largement préemptée par le personnel et les artistes du festival logeant à Orange en amont des représentations. Selon l'enquête sur les hébergements touristiques 2022 de l'Insee, avec 837 chambres d'hôtel toutes catégories confondues les capacités hôtelières de la commune représentent 12 % des capacités hôtelières totales du département de Vaucluse.

³⁰ À titre d'exemple, le « Vaucluse Provence Pass », donnant accès à plusieurs offres touristiques vauclusiennes, n'est pas commercialisé au guichet internet ou physique des Chorégies ce qui permettrait pourtant de rediriger le public du festival vers d'autres sites vauclusiens.

La structure de l'offre hôtelière paraît inadaptée aux modes de consommation prévisibles du public des Chorégies, la commune d'Orange concentrant 51 % des chambres d'hôtels vauclusiens disposant de deux étoiles ou moins, et seulement 25 % des chambres classées trois étoiles ou plus. Rapportée à la fréquentation des opéras se situant généralement entre 2 000 et 5 000 festivaliers par représentation et conjuguée à la durée du festival et au délai séparant les spectacles, la modestie de l'offre hôtelière ne permet pas de fixer les festivaliers de manière efficace sur le territoire orangeois.

Par ailleurs, alors même que les possibilités d'hébergement sur place ne sont pas suffisantes, l'offre de transport public n'est pas adaptée aux horaires des spectacles, ne permettant pas d'envisager par exemple un retour à Avignon après une représentation d'opéra. Les festivaliers se rendent ainsi à Orange prioritairement en voiture, alors même que la circulation est rendue plus difficile dans le centre-ville par la tenue du festival, et que la capacité d'accueil des 12 parkings du centre-ville est limitée. Cette carence des transports publics complexifie le parcours des potentiels spectateurs et obère de ce fait le développement de la fréquentation.

La région, actionnaire majoritaire de la SPL et collectivité compétente en matière de transport interurbain de voyageurs, indique avoir pris la décision de mettre en place une navette entre les communes d'Orange et d'Avignon les soirs de spectacles. Cette solution serait déployée à compter de la saison 2023.

3.3.2 Une valorisation incomplète du potentiel des Chorégies par les acteurs du territoire

L'analyse faite par les acteurs locaux de l'insuffisance de retombées du festival sur l'économie du territoire les conduit à un moindre investissement en matière de valorisation des Chorégies, de moins en moins considérées comme un produit d'appel touristique. Cet état de fait participe nécessairement de l'insuffisante intégration du festival dans son contexte territorial, prenant ainsi une forme autoréalisatrice dont il convient de sortir.

L'office de tourisme n'assure aucune vente de billets. Les échanges d'informations entre l'office et le festival, peu formalisés et sans régularité préétablie, ne permettent pas à l'office de tourisme de dispenser une information précise aux visiteurs. Aucune réunion de préparation de la saison artistique n'est organisée entre le festival et l'office. Enfin, l'office de tourisme n'a pas cherché à développer des offres groupées comprenant des entrées au festival. Aucune stratégie spécifique n'a été élaborée pour fixer les festivaliers à Orange, ni à l'inverse pour rediriger les touristes déjà présents vers les Chorégies.

La commune édite certains supports de communication au profit du festival et met des moyens importants à sa disposition. Elle se montre cependant discrète en matière de valorisation des Chorégies en tant que produit d'appel pour le territoire orangeois. Si la mention des Chorégies existe sur son site internet, elle est sommaire et n'est que peu mise en avant.

La commune comme l'office de tourisme considèrent que la place des Chorégies dans l'identité orangeoise demeure forte au regard de l'ancienneté du festival et de sa notoriété. Ils constatent toutefois que le rôle du festival dans l'attractivité touristique tend à être relativisé, au profit de nouveaux événementiels et justifient leur niveau d'implication dans la valorisation du festival par le fait que celui-ci occupe désormais une place moins centrale dans la vie économique, touristique et culturelle communale.

La commune d'Orange souhaite réduire le temps d'occupation du théâtre antique, au profit d'autres modes de valorisation de ce patrimoine exceptionnel³¹. La durée maximale d'occupation du théâtre, fixée à huit semaines en vertu de la convention signée en 2019 avec la SPL, est ainsi fréquemment rediscutée. La nouvelle convention quadripartite³², signée le 16 juin 2022 par le maire d'Orange, fait état de l'engagement de la ville en faveur de plusieurs objectifs, parmi lesquels figure le fait de « *densifier la programmation des Chorégies pour « faire festival » et limiter la durée de la mise à disposition du théâtre antique à quatre à cinq semaines afin d'optimiser l'utilisation de cet équipement sur des formes d'expression artistique et des thématiques variées durant la période estivale* ». La convention prévoit également de « *travailler de façon proactive toute l'année en synergie avec les instances touristiques des collectivités afin d'optimiser la fréquentation du territoire, les synergies régionales et le recrutement de publics diversifiés* ».

4 LA NECESSITE DE DEFINIR UN PROJET STRATEGIQUE POUR LES CHOREGIES

4.1 Une absence de projet stratégique partagé malgré de nombreux débats et attentes relatifs au positionnement du festival

4.1.1 Des acteurs locaux porteurs de propositions d'orientation pour le développement des Chorégies

L'ensemble des acteurs, équipes de la SPL et collectivités territoriales actionnaires, porte une vision stratégique des Chorégies d'Orange, de leur situation actuelle et de leur avenir souhaitable. Ces réflexions se confrontent sans toutefois trouver de cadre formalisé pour un échange global.

³¹ Par exemple le Positiv Festival, festival de musique électronique.

³² À compter de 2022, le département de Vaucluse s'associe à la convention conjointe entre la commune d'Orange, la région PACA et la SPL des Chorégies. Jusqu'à cette date, l'action départementale en faveur du festival était définie par une convention particulière.

Ainsi, un débat existe quant à l'opportunité de diversifier l'offre de spectacles proposée par le festival. La diversification au profit d'autres arts que la musique lyrique fait l'objet d'une mise en application depuis les saisons artistiques 2018 et 2019. Si cette diversification est régulièrement décrite comme un moyen efficace d'attirer de nouveaux publics et de rompre avec une image élitiste d'un festival qui se concentrerait uniquement sur l'opéra, le maire d'Orange a fait état de sa volonté de concentrer les Chorégies sur le cœur de métier pour lequel elles sont particulièrement reconnues. Cette question, qui ne peut pas être considérée comme tranchée par le seul fait que l'actuel directeur a été recruté sur un projet de diversification, n'a pas trouvé de réelle place pour être discutée et arbitrée entre les actionnaires et la SPL.

De la même manière, la question du potentiel de fixation des touristes sur le territoire d'Orange n'est discutée qu'au travers de la question de la durée d'occupation du théâtre. Si le maire d'Orange assume une stratégie de meilleure valorisation du théâtre au-delà des seules Chorégies, il motive également son souhait de réduire la durée du festival par la nécessité de « faire festival », expression consacrée pour décrire le fait que des festivaliers demeureraient plusieurs jours à Orange dans le cadre d'un festival plus ramassé. Cette position constante de la commune d'Orange vise ainsi également à renforcer le festival et à le rendre plus profitable au tissu économique de la commune. Elle est contestée par le directeur de la SPL, qui considère que l'offre hôtelière rend de toute façon impossible le maintien durable de festivaliers à Orange. Régulièrement débattue, la question du temps d'occupation du théâtre n'est jamais appréhendée dans les débats entre acteurs comme un sujet relevant davantage de la stratégie de valorisation économique que du paramètre d'optimisation de l'utilisation d'un élément patrimonial.

En lien direct avec la durée d'occupation, la qualité des spectacles à présenter aux Chorégies fait l'objet d'avis parfois divergents. L'objectif de réduction de la saison artistique porté par la commune se heurte effectivement aux nécessités matérielles de préparation de représentations de créations nouvelles. La densification de la programmation, prenant la forme d'une limitation de la durée d'occupation, ne peut s'envisager sans réflexion sur la reconfiguration complète de l'offre culturelle proposée par le festival. Pourrait être envisagé de l'accueil de spectacles, au moins pour le second opéra, de façon à limiter le temps intercalaire séparant les deux œuvres lyriques. Une telle orientation, décrite parmi les scénarios de l'étude précitée, implique toutefois une mutation importante de la qualité des spectacles offerts en représentation aux Chorégies, et tranche clairement avec la tradition établie de création.

Enfin, la question de la forme juridique demeure prégnante, et a été clairement relancée par la confirmation écrite tant par le ministère que par la DDFiP de l'impossibilité d'émettre des reçus fiscaux sous statut SPL. La nécessité de transformer la SPL en établissement public de coopération culturelle paraît partagée par l'ensemble des acteurs.

Ainsi, chaque acteur local défend une position claire et souvent cohérente sur l'évolution souhaitable du festival. Ces positions, parfois antagonistes, se confrontent sur des aspects relevant du paramètre – par exemple la durée d'occupation – davantage que sur la globalité du sujet, faute de cadre formalisé de débat. Le conseil d'orientation, sous-employé au regard des objectifs statutaires de réunion semestrielle, aurait pu offrir ce cadre.

4.1.2 Un festival dépourvu de document stratégique

Il n'existe à l'heure actuelle aucun document-cadre fixant les grandes orientations stratégiques du festival. La SPL n'est dotée d'aucun projet d'établissement adopté par le conseil d'administration.

Le festival est également dépourvu de projet stratégique impliquant l'ensemble des acteurs en lien direct ou indirect avec les Chorégies. La faible appropriation par les acteurs locaux de l'outil que représente le festival pour le territoire invite pourtant à un élargissement de la réflexion stratégique aux acteurs locaux du tourisme (office régional du tourisme, agence départementale de tourisme, office intercommunal de tourisme), voire aux représentants du monde économique (associations de commerçants notamment). Une telle réflexion, élargie et non concentrée sur la seule SPL et ses actionnaires, serait de nature à garantir la prise en compte de l'ensemble des enjeux relatifs au festival, et à accroître son intégration dans la vie économique et sociale du territoire. Cela permettrait, en outre, de dégager des pistes de travail sur la mise en réseau des Chorégies avec d'autres offres touristiques et culturelles, rompant ainsi avec l'isolement du festival en la matière. Une réflexion plus aboutie sur les moyens de faire bénéficier les Chorégies de l'attractivité du territoire en général, ainsi que sur les moyens de faire profiter en retour le territoire du rayonnement des Chorégies, serait bienvenue. Enfin, si les collectivités actionnaires ont démontré un engagement financier important en faveur du festival, une meilleure prise en compte des enjeux de développement territorial serait de nature à sécuriser davantage encore les financements. Le maire d'Orange indique qu'il n'envisage pas de diminuer le concours financier de la commune, mais que sa révision à la hausse ne serait consentie qu'à condition d'adopter un schéma de développement pertinent, rendant nécessaire un effort financier complémentaire.

4.2 Plusieurs réflexions en cours, à inscrire dans une démarche de construction d'un projet stratégique de développement et de valorisation du festival

4.2.1 Des études de préfiguration et des expérimentations lancées : une prise de conscience de la nécessité de penser l'avenir du festival

La nécessité de déterminer et de formaliser l'identité et la forme du festival des Chorégies d'Orange pour les prochaines années est reconnue par la SPL comme par ses actionnaires. En témoignent plusieurs études et expérimentations lancées en vue de définir les contours du projet des Chorégies.

4.2.1.1 L'étude prospective d'un cabinet spécialisé

Lancée par la région, la mission a pour objet « la réalisation d'un schéma prospectif concernant le modèle économique et artistique des Chorégies ». Elle a pour ambition de permettre aux actionnaires de la SPL « de faire un choix avisé pour refonder le modèle économique et artistique et le positionnement des Chorégies pour les prochaines décennies ».

Le périmètre de l'étude couvre l'essentiel des enjeux relatifs au festival. Il s'agit d'une commande d'étude stratégique complète mêlant les aspects de gestion, qu'il s'agisse du modèle économique ou du mode de gestion, et les aspects métier, notamment les formes de spectacle. La mission comprend une phase de diagnostic et de parangonnage, et une phase de recherche de partenariats potentiels et d'autres modes de gouvernance. L'étude dresse plusieurs scénarios prospectifs à disposition du commanditaire.

Si l'étude a été présentée aux collectivités actionnaires ainsi qu'à l'État le 28 avril 2021, la gouvernance de l'étude et l'ensemble des phases intermédiaires ont essentiellement concerné la région. Une gouvernance plus large, et un portage de l'étude par la SPL aurait été de nature à mieux y impliquer l'ensemble des parties concernées. L'étude constitue toutefois un support solide à des échanges entre actionnaires, en ce qu'elle élargit la réflexion par la proposition de scénarios divers et pour certains éloignés du modèle actuel du festival.

4.2.1.2 L'étude de développement des techniques de commercialisation

Sur proposition des services de la région, la SPL des Chorégies a passé commande pour une prestation d'accompagnement en matière de techniques de commercialisation. Cette commande fait suite au constat d'une carence du festival en la matière.

Le rapport émet notamment de nombreuses préconisations allant dans le sens d'un lien plus affirmé entre le festival et les acteurs publics du tourisme, mais également avec les opérateurs touristiques (agences de voyage, plateformes de réservation) et partenaires locaux (délégué de service public du théâtre antique).

4.2.1.3 La formalisation de nouveaux objectifs conventionnels

La nouvelle convention quadripartite fait état de nouveaux objectifs, notamment en matière de valorisation économique du festival et de réduction de la durée d'occupation du théâtre antique.

Certaines orientations, en préambule de la convention, sont présentées comme la contrepartie de « l'engagement de la ville d'Orange », rédaction qui témoigne de la volonté de la commune de peser davantage sur les décisions stratégiques du festival, alors que l'exercice de son pouvoir d'influence paraissait jusque-là limité. La commune propose ainsi de « densifier la programmation des Chorégies pour « faire festival » et limiter la durée de mise à disposition du Théâtre antique à quatre à cinq semaines afin d'optimiser l'utilisation de cet équipement sur des formes d'expression artistique et des thématiques variées durant la période estivale », ainsi que de « travailler de façon proactive toute l'année en synergie avec les instances touristiques des collectivités afin d'optimiser la fréquentation du territoire, les synergies régionales et le recrutement de publics diversifiés ». La commune propose également d'« assurer la diffusion de l'art lyrique auprès du plus large public, en jouant notamment sur la complémentarité entre théâtre antique et autres sites de diffusion, y compris l'espace public ». Enfin, la commune trace une perspective de collaboration plus étroite entre la SPL et le délégué de service public du théâtre antique, engagé dans un projet de valorisation de l'excellence acoustique du site.

Ces orientations nouvelles démontrent une appropriation plus importante par la commune de l'outil conventionnel, et une volonté plus affirmée de s'appuyer sur le festival et sa notoriété pour accroître le développement du territoire orangeois.

4.2.1.4 L'expérimentation du « off des Chorégies »

En 2022, à l'initiative de la région et sur proposition du rapport du cabinet spécialisé, un « off des Chorégies » a été organisé à Orange avec le collectif des artistes lyriques de la Méditerranée pour la solidarité. Le « off des Chorégies » consiste à proposer gratuitement des mini-concerts lyriques de rue, les jours de spectacle, tant pour sensibiliser les habitants que les touristes. Cette action vise à prolonger en journée l'ambiance du festival, dans une optique de densification des manifestations proposées à Orange.

Le « off des Chorégies », déployé les seuls jours de spectacle, ne permet pas en l'état d'offrir une manifestation intercalaire de nature à maintenir les festivaliers sur le territoire entre deux représentations. Malgré son caractère modeste, les premiers retours positifs encouragent le festival à la poursuivre lors des prochaines saisons artistiques.

4.2.1.5 Les premiers travaux de préfiguration du passage au statut d'établissement public de coopération culturelle

La nécessité de modifier la forme juridique du festival au profit d'un EPCC paraît largement partagée. Des travaux de préfiguration ont été engagés par la région et la SPL, ayant pour l'heure abouti à la rédaction d'une première ébauche de statuts. Le président directeur général de la SPL confirme avoir proposé à son conseil d'administration de confier le projet de révision à un groupe de travail composé de techniciens des collectivités actionnaires, associant également l'État. Le projet issu de ce groupe était, à la date de sa réponse, en cours de relecture par les services juridiques des administrations concernées.

Par ailleurs, la région a officiellement invité l'État à rejoindre la gouvernance de la future structure, ce dernier réservant sa position dans l'attente d'un arbitrage du préfet de région et de l'administration centrale.

Si le travail technique paraît engagé, et la volonté politique présente, aucun cadrage de la mission de préfiguration n'a été réalisé. Une définition préalable des objectifs stratégiques assignés à la transformation statutaire des Chorégies, discutée en conseil d'administration, aurait été souhaitable.

4.2.2 Des réflexions à coordonner dans le cadre d'une démarche de construction d'un projet partagé pour les Chorégies

L'ensemble des réflexions lancées concomitamment témoigne d'une prise de conscience large de la nécessité de redéfinir le modèle du festival, dans un contexte d'absence de consensus quant aux orientations à prendre. Ces actions de préfiguration paraissent toutefois être lancées sans réel plan d'ensemble ni coordination entre elles.

Tout d'abord, la transformation en EPCC, impliquant la rédaction de statuts et *a fortiori* la définition d'un objet statutaire, devrait logiquement être précédée des arbitrages sur le modèle de festival à retenir pour l'avenir.

Ensuite, la réduction de la période d'occupation du théâtre antique a été intégrée à la convention quadripartite sans qu'un arbitrage formel n'ait été rendu sur les moyens de réduire le temps nécessaire à la préparation des spectacles. La durée actuelle d'occupation étant consubstantielle à la création de nouvelles productions, un arbitrage de réduction de la durée doit nécessairement s'accompagner d'une réflexion sur la reconfiguration du type de spectacle représenté aux Chorégies.

Ces exemples attestent du fait que la mise en cohérence du calendrier et du contenu des différents travaux demeure indispensable.

Par ailleurs, les réflexions prospectives sont régulièrement conduites à l'initiative de la région, et souvent sous son pilotage. Si la prépondérance de cette dernière dans la gouvernance et le suivi des Chorégies s'est imposée à la suite du plan de sauvetage, et si la proactivité dont elle a fait preuve mérite d'être saluée, cette asymétrie n'est pas de nature à garantir une égale implication de l'ensemble des actionnaires de la SPL. En outre, la légitimité de la région à porter seule sur son budget certaines études de préfiguration d'un projet culturel relevant d'une SPL peut être interrogée. Un portage conjoint, assumé par la SPL sous l'autorité de son conseil d'administration au sein duquel les collectivités actionnaires sont représentées, serait de nature à garantir une meilleure appropriation et un meilleur suivi collectif des travaux en cours.

Au regard des enjeux de transformation attachés au festival des Chorégies, dont le modèle économique présente des fragilités intrinsèques et dont les retombées économiques sont contestées, et au regard de la nécessité de doter le festival d'une orientation partagée par l'ensemble des financeurs, la chambre recommande à la SPL d'engager avec ses actionnaires une démarche formalisée de définition d'une stratégie scientifique, culturelle, économique et touristique, associant de la façon la plus large possible les acteurs du territoire.

Recommandation n° 1 : Élaborer un projet stratégique conjointement avec l'ensemble des actionnaires et des acteurs locaux concernés, traitant notamment de la valorisation économique et touristique du festival, et soumis à l'approbation du conseil d'administration.

La chambre prend note de l'engagement du président-directeur-général de la SPL, à proposer, au cours de l'exercice 2023, un projet actualisé de transformation de la SPL en EPCC.

5 UNE GESTION INTERNE DE LA SOCIETE A RENFORCER

5.1 Une tenue de la comptabilité rendant complexe la traçabilité et le contrôle des opérations comptables

Conformément à la réglementation, l'association et la SPL conservent leurs archives comptables pour une durée d'utilité administrative de dix ans. Les archives des deux structures sont situées au siège de la SPL des Chorégies.

Le classement des pièces est réalisé par année comptable et par tiers (fournisseur ou salarié), et non par imputation comptable. Cette logique rend complexe le recouplement de la comptabilité avec les pièces archivées, dans la mesure où la corroboration des débits et crédits des comptes du plan comptable général ne peut être faite que par repérage préalable de l'ensemble des tiers ayant donné lieu à une opération au titre du compte contrôlé, avant récupération des pièces au sein des pochettes d'archives relatives à chacun de ces tiers. Un classement plus traditionnel par imputation comptable serait de nature à faciliter le contrôle des opérations comptables.

Par ailleurs, et en contradiction avec le principe de classement par tiers, certaines dépenses font l'objet d'un classement thématique, notamment les notes de frais. Outre le fait que le croisement de deux logiques de classement nuit nécessairement à la traçabilité des opérations comptables, certaines notes de frais échappent à cette logique de classement thématique au profit d'un classement par tiers bénéficiaire, et ceci sans logique apparente.

Enfin, le contrôle a mis en évidence une porosité entre les journaux comptables des achats et de la paye, les notes de frais étant parfois réglées au moyen du bulletin de salaire. L'absence de permanence des méthodes complexifie la traçabilité des opérations dans un domaine de dépense pourtant sensible et encadré par le conseil d'administration. Ainsi, les pièces relatives aux notes de frais peuvent se trouver parmi les justificatifs classés par tiers ou parmi les justificatifs relatifs à la nature spécifique de dépense. Les écritures comptables correspondantes peuvent se trouver quant à elles soit sur le journal des achats pour tous les paiements réalisés hors fiche de paye, soit sur le journal de paye.

La tenue de la comptabilité, et notamment des archives comptables, n'a pas permis à l'équipe de contrôle de réaliser une vérification suffisante des dépenses de notes de frais. Cet état de fait témoigne que la tenue de la comptabilité est à ce jour insuffisamment claire pour permettre un contrôle de comptabilité autonome, alors que la SPL est nécessairement amenée à y être assujettie.

5.2 Des opérations de caisse souffrant de failles de sécurité significatives

La caisse de la SPL est tenue au moyen d'un logiciel unique, traitant l'ensemble des modes d'encaissement. Les achats de places peuvent être effectués directement au guichet, par correspondance ou par internet. Par ailleurs, des revendeurs officiels commercialisent les spectacles des Chorégies. Le guichet est tenu par un agent permanent, renforcé en cours de saison par deux saisonniers.

La structuration actuelle des opérations de caisse fait reposer la responsabilité du maniement des fonds à un seul agent, sans procédure de contrôle croisé ou de supervision. Certaines opérations sont réalisées pour des montants importants, et sans habilitation juridique. Tel est notamment le cas des opérations de remboursement. Les billets sont en principe non remboursables³³.

³³ Les conditions générales de vente précisent que « *tout billet délivré ne sera ni repris, ni échangé. Ils sont valables uniquement pour la représentation pour laquelle ils ont été émis* ».

En pratique, les Chorégies opèrent des remboursements dans certains cas jugés légitimes, sans pour autant avoir formalisé de politique claire en la matière. L'opportunité des remboursements est donc laissée à la seule appréciation de l'agent en charge des opérations de caisse, qui se trouve être en l'espèce à la fois décideur de la sortie de caisse et chargé de la manipulation des valeurs. Par ailleurs, aucune délégation n'a été accordée à l'agent concerné, qui pratique pourtant des opérations de remboursement pouvant être assimilées à l'engagement d'une dépense.

Par ailleurs, les remboursements ne donnent lieu à aucun archivage des justificatifs. Les remboursements ne peuvent donc pas être correctement corroborés par des pièces justificatives, ce qui s'avère particulièrement problématique s'agissant d'un processus de sortie de caisse impliquant un seul agent.

Enfin, les montants concernés par les remboursements représentent un enjeu financier important justifiant une plus grande rigueur dans leur gestion. Au titre de l'année 2019, les remboursements se sont élevés à 68 407,50 € déduction faite des remboursements consécutifs à l'annulation du récital d'Anna Netrebko et Yusif Eyzavov pour 174 520 €. Une partie de ce montant peut s'expliquer par des opérations de régularisation liées à la nécessité d'annuler et de rééditer les billets en cas d'erreur de commande ou de changement de tarif.

Ainsi, outre le fait que les remboursements s'effectuent pour partie en dépassement de la politique officielle en la matière, ils sont réalisés par un agent qui n'y a pas été formellement habilité, sans processus de contrôle interne permettant d'impliquer un deuxième intervenant, et sans conservation adéquate de justificatifs permettant de réaliser un contrôle *a posteriori*. Les opérations de caisse constituent ainsi un terrain propice à la fraude, qu'il convient de sécuriser en urgence.

Recommandation n° 2 : Mettre en œuvre une procédure de sécurisation des opérations de caisse, et assurer la lisibilité, la traçabilité et le contrôle interne des opérations comptables.

5.3 Un pilotage financier souffrant d'une surestimation chronique des recettes associées à la programmation

La comparaison des projections budgétaires avec les réalisations met en évidence un défaut de prudence en matière d'estimation des recettes de spectacles. Cet état de fait, constaté par la chambre, a fait l'objet de remarques de la région dans le cadre du contrôle externe qu'elle exerce sur la SPL.

À titre d'exemple, les recettes de spectacles 2019 affichent un taux d'exécution de 67,74 %, soit près de 1,1 M€ de sous-exécution. Les dépenses sont quant à elles exécutées à hauteur de 85,7 %, soit 0,53 M€ de sous-exécution. Le solde dépenses / recettes, prévu pour s'établir à - 443 596 €, atteint donc - 963 770 €, en dégradation de 520 174 € par rapport à la prévision. Le déficit de la programmation atteint ainsi plus du double de la prévision initiale.

Ce constat, identique sur l'ensemble des exercices sous revue, témoigne d'une faible performance budgétaire et, s'agissant d'une surestimation systématique des recettes, d'un manquement à la règle de prudence. Le caractère répété de ces surévaluations de recettes remet en cause la sincérité des budgets. Cet état de fait est particulièrement dommageable, dans la mesure où les débats en conseil d'administration sur la programmation portent essentiellement sur sa soutenabilité financière. En l'état, les administrateurs ne disposent pas d'une information budgétaire fiable leur permettant de prendre des décisions en parfaite connaissance de cause.

5.4 Une fonction achat en dynamique d'amélioration mais toujours entachée d'importantes irrégularités

Les Chorégies d'Orange sont devenues pouvoir adjudicateur à l'occasion du passage en gestion SPL. La soumission de la fonction achats du festival au droit de la commande publique a représenté un changement considérable, les agents n'étant pas formés aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics. Dans ce contexte, l'année 2018-2019 a été gérée sans respect des procédures, dans l'attente de la mise en place de méthodes de travail adaptées. Le procès-verbal du conseil d'administration du 8 novembre 2018 indique notamment : *« M. Grinda fait toutefois observer qu'il avait été précisé par le cabinet de M. Muselier, à plusieurs reprises, que, compte-tenu de la complexité des formalités administratives et des délais nécessaires pour la mise en place de la SPL, celle-ci, en cette période de transition, serait exemptée de ces démarches afférentes aux marchés publics pour le festival-anniversaire en 2019, auxquelles elle serait bien entendu soumise dès l'année suivante »*. Selon le même compte-rendu, les propos du directeur sont confirmés par le représentant de la direction de la culture à la région. Si cette mise en œuvre progressive peut trouver une forme d'explication dans la rapidité du changement de statut juridique, elle n'en était pas moins irrégulière et exposait la SPL au risque contentieux. En l'espèce, la mise en ordre de la fonction achats aurait dû précéder le changement de forme juridique.

La région a régulièrement accompagné la SPL en matière de droit de la commande publique. Une réunion d'information s'est tenue le 23 novembre 2018, avec pour ambition de sensibiliser les agents de la SPL aux spécificités de l'achat public. Par ailleurs, la région et la SPL ont convenu que la gestion des marchés publics n'était, en l'état de l'effectif administratif, pas envisageable sans envisager une externalisation. Un appel d'offres a ainsi été lancé afin de recruter un cabinet conseil en matière de commande publique. La prestation a démarré le 1^{er} avril 2019 pour une durée de six mois, renouvelée six mois supplémentaires jusqu'en avril 2020, puis reconduite chaque année.

Le cabinet en charge de l'accompagnement des Chorégies assume une part significative des tâches, à toutes les étapes de vie du marché public. Il établit les besoins de la SPL en octobre, puis établit un planning des consultations en fonction de la procédure considérée comme étant la plus pertinente. Il assure en outre la formation des agents de la SPL, et le conseil au moyen d'échanges réguliers et d'alertes si nécessaire. Selon le prestataire, la SPL suit les conseils juridiques de façon systématique, dans un souci de sécurisation maximale de ses marchés publics.

La prestation s'est progressivement étendue à un plus grand nombre de segments d'achats de la SPL. Toutefois, selon le prestataire, les marchés publics couvrent encore une trop faible part de la surface financière des Chorégies, ce qui témoigne de nombreux achats réalisés hors marché en dépit de la réglementation. Le prestataire considère que les prochaines étapes de développement de la fonction achats doit passer par la réalisation d'une cartographie des achats et la mise en place d'une nomenclature des achats homogènes. Malgré une difficulté évidente de l'équipe administrative à traiter ce nouveau chantier, la SPL s'est dotée en 2021 d'une nomenclature des achats homogènes, ce qui témoigne de la volonté de l'équipe administrative de sécuriser ses pratiques de gestion en matière de marchés publics.

Le contrôle des marchés publics fait toutefois ressortir des anomalies importantes, de nature à faire courir un risque juridique fort à la SPL. Un sondage portant sur 593 777,58 € de dépenses effectuées en 2019 auprès de fournisseurs auprès desquels la SPL a décaissé au moins 25 000 €³⁴, a mis en évidence qu'aucune des dépenses n'avait fait l'objet d'une procédure de marché public. Certaines dépenses atteignent pourtant un montant unitaire important, par exemple la location de moyens de vidéo-projection pour un montant de 112 750 € auprès de la même entreprise, sans publicité ni mise en concurrence.

Une autre entreprise, concernée à hauteur de 56 956 € et sollicitée pour une location de matériel, apparaît par ailleurs parmi les mécènes de l'association au titre de l'exercice 2018. Pour toute explication, la SPL indique que chacune de ces deux entreprises « *possède le matériel idéal pour les Chorégies avec un entretien irréprochable de son parc et un renouvellement régulier ; ils fournissent un technicien haut de gamme qui connaît parfaitement le théâtre et nous donne entière satisfaction* ». La chambre constate que la justification apportée est irrégulière, n'étant aucunement de nature à exempter la SPL de ses obligations en matière de commande publique. Par ailleurs, les préoccupations qualitatives et techniques soulevées par la SPL peuvent parfaitement être prises en compte dans les critères de sélection des marchés publics.

Les mêmes anomalies ressortent sur le sondage 2021 concernant la location de matériel de son et de vidéo-projection, avec toutefois une amélioration concernant d'autres segments de dépense intégrés dans les marchés publics. C'est notamment le cas de la location de bungalows de chantier, désormais commandés dans le respect des procédures.

Outre les irrégularités constatées dans les procédures de passation, l'exécution financière des marchés publics n'est pas sécurisée. En effet, les factures sont réglées par la comptabilité sans contrôle de concordance entre la facture et les pièces du marché, faisant ainsi reposer la charge de ce contrôle à chaque service de la SPL sans contrôle de supervision. Une telle organisation laisse place à des dépenses non conformes aux actes d'engagement signés.

L'analyse des achats de la SPL démontre ainsi que les procédures de passation des marchés publics sont entachées d'importantes irrégularités, et que l'exécution financière des marchés publics souffre de failles de sécurité. Si la SPL est engagée dans une démarche continue d'amélioration de la gestion de sa commande publique depuis 2018, le faible dimensionnement des équipes administratives ne permet pas, à l'heure actuelle, une résolution des anomalies à la vitesse que suggère pourtant leur niveau de gravité.

³⁴ Seuil à compter duquel une procédure adaptée est obligatoire.

Recommandation n° 3 : Mettre en œuvre les procédures de publicité et de mise en concurrence pour l'ensemble des achats de la SPL, et assurer un contrôle interne de l'exécution financière des marchés publics.

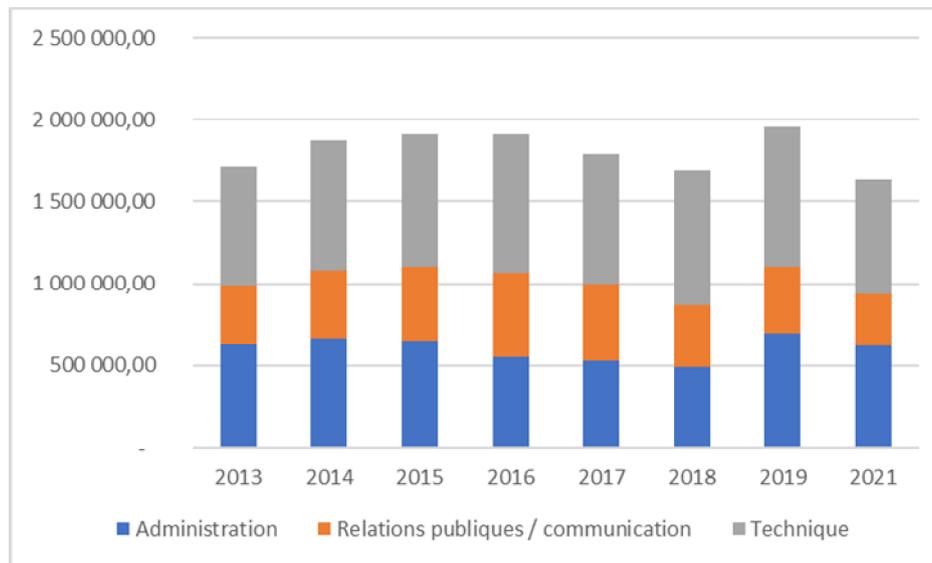
La chambre prend note de l'engagement du président-directeur-général à mettre en place un guide de la commande publique dès 2023. Cette mesure ne suffit toutefois pas à elle seule à sécuriser la commande publique.

5.5 Des dépenses de structure maîtrisées, une gestion des ressources humaines sobre mais à l'origine d'une fragilité importante de la fonction administrative

L'association et la SPL des Chorégies d'Orange attestent d'une gestion maîtrisée de leurs charges de structure. La préoccupation financière dans la gestion quotidienne est affirmée sur l'ensemble de la période de contrôle. Les questions d'équilibre financier font l'objet de débats réguliers au sein du conseil d'administration de l'association puis de la SPL, éclairés par des analyses de la direction comme des analyses externes.

Retraitées des dépenses techniques, les dépenses de structure comprennent les dépenses d'administration et de communication et relations publiques (cf. graphique n°7 ci-après). Elles représentent entre 18 % et 24 % des dépenses totales budgétées exécutées³⁵.

³⁵ Exception faite de l'année 2020, pour laquelle le taux a atteint près de 61 %, en raison de l'annulation de la quasi-totalité des dépenses de production.

Graphique n° 7 : Évolution des dépenses de structure entre 2013 et 2021 (hors 2020, en euros)

Source : CRC d'après les comptes annuels de l'association et de la SPL des Chorégies

Les dépenses de structure connaissent une évolution contenue. Hors dépenses techniques, elles avoisinent chaque année 1 M€, sans tendance haussière.

L'association puis la SPL font également preuve d'une gestion sobre en matière de ressources humaines. L'équipe permanente est particulièrement resserrée, se limitant à sept permanents jusqu'en 2016 (le poste de directeur étant compris), puis à six permanents depuis la suppression du poste de secrétaire général. Les salariés dépendent de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles. L'application de cette convention collective correspond à la réglementation. Le contrôle des bulletins de salaire ne fait ressortir aucune anomalie quant à la mise en œuvre des dispositions conventionnelles en faveur des salariés.

Les agents perçoivent une rémunération mensuelle brute définie contractuellement dans le respect de la convention collective, à laquelle s'ajoute une prime de Noël de 1 000 € ainsi qu'une prime « festival » équivalente à un mois de salaire brut, versée au mois d'août. L'échelle des salaires des agents permanents demeure modeste au regard de leurs compétences et de leur ancienneté respectives. L'augmentation générale des salaires opérée au cours de la période de contrôle n'altère pas cet état de fait. Elle a en outre été financée par une réduction de la rémunération du directeur, à sa demande, au profit de l'ensemble des agents, à l'exception de l'administratrice dont la hausse de rémunération a été prise en charge par la SPL, eu égard au fait que cette augmentation procédait d'une prise de responsabilités nouvelles. En 2021, la rémunération nette imposable médiane s'élève à 33 640 € soit environ 2 800 € mensuels, tandis que l'ancienneté médiane s'élève à huit ans et demi.

Les dépenses annexes à la masse salariale, notamment les notes de frais, ont fait l'objet d'un plafonnement décidé par le conseil d'administration le 2 mai 2016. La proposition de la présidente, consistant à plafonner le remboursement des nuitées sur justificatifs jusqu'à 250 € en France et 300 € à l'étranger, se situe au-delà des plafonds applicables à la fonction publique, mais demeure raisonnable.

Le conseil d'administration, saisi de la proposition de délibération, a ramené les plafonds à 150 € par nuitée en France et 200 € à l'étranger. Le contrôle par sondage des remboursements n'a fait apparaître aucune anomalie.

Concernant la formalisation de l'organisation, la chambre constate que la SPL ne dispose pas de fiches de poste détaillées, les missions des agents permanents étant décrites au sein même de l'organigramme, de façon particulièrement succincte. L'élaboration de fiches de poste serait de nature à mieux formaliser la répartition des tâches, et à professionnaliser la maîtrise des risques par l'organisation de contrôles croisés entre agents. En l'état, le caractère compartimenté des missions des agents les conduit régulièrement à être seuls responsables et vérificateurs de leurs opérations de gestion.

La maîtrise des dépenses de gestion de la SPL s'effectue au prix d'une fragilité importante des équipes administratives. La concentration des tâches sur un faible nombre d'agents nuit à la fiabilisation des opérations de gestion. Le contrôle interne est inexistant, malgré les enjeux financiers attachés à un festival dont le budget dépasse régulièrement les 5 M€. Malgré une conscience professionnelle qu'il convient de souligner, l'équipe permanente éprouve des difficultés à conduire les actions d'amélioration de la gestion qui s'imposent, notamment en matière de marchés publics. Par ailleurs, au regard de l'étendue des missions administratives dévolues à certains agents, la structure s'expose fortement à une discontinuité de son activité en cas d'absence imprévue et durable. Ainsi, la suppression du poste de secrétaire général en 2016 a vraisemblablement privé la structure d'une ressource administrative importante, tandis que la création de la SPL a induit des tâches nouvelles, notamment en matière d'application du droit de la commande publique. Le renforcement des ressources administratives de la SPL devra faire l'objet d'une réflexion quant à son opportunité et à sa prise en charge, les collectivités territoriales actionnaires ayant un intérêt à s'assurer que la structure soit suffisamment administrée pour que la qualité de sa gestion soit garantie.

ANNEXES

Annexe n° 1. Organigramme des personnels SPL des Chorégies d'Orange.....	54
Annexe n° 2. Grille tarifaire.....	55

Annexe n° 1. Organigramme des personnels SPL des Chorégies d'Orange



ORGANIGRAMME DES CHOREGIES D'ORANGE		Saison		2022	
PERSONNEL PERMANENT					
Service	Fonction	Nom	Prenom	Date d'entrée pour les CDI	Définition succincte de la fonction
Présidence	Président Directeur Général	GALY	Richard	Prise de fonction en septembre 2018	
Direction / Administration financière	Directeur	GRINDA	Jean Louis	02/05/2016	Responsable de la direction de la structure et de la programmation artistique
	Administratrice	PAULET-GILLES	Laetitia	02/05/2000	Responsable de la gestion administrative et financière, élabore le budget de la structure, responsable de la comptabilité et de toutes les déclarations fiscales et sociales afférentes
	Assistant comptable	DHALENNE	Thibault		
Secrétariat	Secrétaire de direction	BAHLOUL	Solange	01/09/1989	Assure le secrétariat de la structure, chargée de la gestion du protocole, référente RSE
	Standardiste	AMINOU	Folachade		
Production	Directeur de Production	REYNARD	Paulin	07/04/2015	Responsable de la préparation, de l'organisation, de la mise en œuvre et du suivi budgétaire de toutes les productions
Communication / Presse	Attachée de presse / chargée de la communication	DERRESSE	Sarah	03/10/2011	Chargée des relations avec la presse locale, responsable de la conception, de la réalisation et de la diffusion de l'information
	Assistante communication	PALAGI	Melina		
Billetterie	Responsable de la billetterie	ROUSSEAU	Audrey	26/04/2021	Chargée de la vente des billets, du paramétrage des salles de spectacle et des relations avec les revendeurs
	Chargé de billetterie	PALAYER	Alexis		
	Chargée de billetterie	BLANCHARD TIMSIT	Aurélien		

Annexe n° 2. Grille tarifaire

Prix des places

Lors de votre commande, et selon le canal de vente utilisé, des frais fixes de réservation (gestion, commission receveur...), peuvent s'ajouter au prix des places. (cf page 38).

THÉÂTRE ANTIQUE

	A,B Carré	A,D 1 ^{er} côté face	C,D 1 ^{er} côté côté	E,F 2 ^{ème} côté face	G,H 2 ^{ème} côté côté	I,K 3 ^{ème} côté
L'ELISIR D'AMORE / LA GIOCONDA						
Tarif général	250	210	180	150	120	80
Tarif groupes*	247	190	152	122	99	42
Tarifs réduits**	146	109	79	70	53	26
NOÛT ITALIENNE AVEC LA SCALA						
Tarif général	220	170	140	110	70	-
Tarif groupes*	192	142	112	82	42	-
Tarifs réduits**	110	85	75	75	25	-
CONCERTS SYMPHONIQUES / MISSA SOLEMNIS						
Tarif général	120	120	90	90	45	-
Tarif groupes*	110	87	77	77	38	-
Tarifs réduits**	60	52	48	48	23	-
GISELLE						
Tarif général	100	80	60	48	38	-
Tarif groupes*	85	68	57	51	38	-
Tarifs réduits**	50	42	30	30	18	-
CINÉ-CONCERT (valant pour les enfants de moins de 10 ans à l'exception d'opéra)						
Tarif général	-	-	38	-	-	-
Tarif groupes*	-	-	25	-	-	-
Tarifs réduits**	-	-	15	-	-	-

PALAIS DES PRINCES - Catégorie unique, placement libre

RÉGITAL SCÈNE ÉMERGENTE	
Tarif général	38
Tarif groupes*	38
Tarifs réduits**	18

Carré et 1^{er} côté face et 1^{er} côté côté - 100% réservés aux personnes EN FAMILLE MOULANT sur présentation d'une carte d'identité - 20% montant total et sur accompagnement, dans la limite des places disponibles, réservation uniquement auprès de la billetterie au 04 78 34 24 24 ou par email à billetterie@choregies.com

* Tarif groupes: applicable aux 20 personnes réservant pour le même spectacle et aux familles d'au moins 10 personnes réservant pour le même.
 ** Tarifs réduits: jeunes -18 ans, étudiants -20 ans, personnes handicapées, demandeurs d'emploi (sur présentation des justificatifs correspondants).

Plan du Théâtre Antique



FORMULES ABONNEMENT 2022*

Achetez des places pour plusieurs spectacles et bénéficiez de tarifs préférentiels !

ABONNEMENT 2022/1 L'ELISIR D'AMORE + LA GIOCONDA : -10 % SUR L'ENSEMBLE DE LA COMMANDE	ABONNEMENT 2022/2 2 SPECTACLES AU CHOIX (HORS OPÉRA) : -10% SUR L'ENSEMBLE DE LA COMMANDE
ABONNEMENT 2022/3 UN OPÉRA + LE CONCERT DE LA VEILLE : -20% SUR LE CONCERT	ABONNEMENT 2022/4 TOUTE LA SAISON (HORS SCÈNE ÉMERGENTE ET CINÉ-CONCERT) : -20 % SUR L'ENSEMBLE DE LA COMMANDE

* Cette offre est valable pour tout achat antérieur de spectacles, acheté pour un nombre égal de places. Les formules « abonnement » et « tarif préférentiel » ne sont pas cumulables avec les tarifs réduits ou groupes et s'ajoutent aux frais de réservation et d'envoi. Offres réservées aux particuliers.

CARTE CADEAU

Partagez votre passion pour l'art lyrique en offrant une carte cadeau !

La carte cadeau (sous réserve de plusieurs réservations) est valable pour la saison en cours (jusqu'à la dernière représentation de la saison). Elle est disponible à la vente sur notre billetterie en ligne www.choregies.fr, au guichet et par téléphone. Elle permet au bénéficiaire d'acheter un ou plusieurs billets de spectacles, dans la limite des places disponibles. Elle est utilisable, en une seule fois, grâce à un code unique figurant sur la carte cadeau, sur www.choregies.fr, au guichet et par téléphone. Si la valeur de la carte cadeau est inférieure au montant de l'achat, le bénéficiaire peut compléter le prix de la place avec un autre moyen de paiement. Aucune limite de validité de montant ne peut être mise. La carte cadeau ne peut être utilisée qu'une seule fois pendant toute la saison de la billetterie de la saison de l'opéra. Elle ne sera ni échangée ni remboursée, ni même en cas de perte, de vol ou de détournement. Elle est valable jusqu'à la date de fin de validité et n'est pas convertible. Adresse ou prolongation de validité (sous réserve de la saison de l'opéra).

E-PASS JEUNES / PASS CULTURE

Pour les jeunes, nous acceptons le e-PASS jeunes.
 Retrouvez aussi nos offres sur l'application pass.culture.fr



Chambre régionale
des comptes

Provence-Alpes-Côte d'Azur



Les publications de la chambre régionale des comptes
Provence-Alpes-Côte d'Azur
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur

Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur

17, traverse de Pomègues

13295 Marseille Cedex 08

paca-courrier@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur