



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ORCHESTRE NATIONAL DE BRETAGNE (Département d'Ille-et-Vilaine)

Exercices 2017 et suivants

TABLE DES MATIERES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1 Un fonctionnement institutionnel satisfaisant adossé à une labellisation de référence, mais une absence d'évaluation sérieuse par les financeurs	7
1.1 Le fonctionnement institutionnel et la gouvernance	7
1.2 L'obtention en 2019 du label « Orchestre national en région ».....	8
1.3 Les relations avec les financeurs.....	9
1.3.1 Une information insuffisante des financeurs	9
1.3.2 Des conventions pluriannuelles d'objectifs de qualité	10
1.3.3 Mais une évaluation des projets artistiques qui fait défaut.....	11
2 Un développement artistique interrompu par la crise sanitaire	16
2.1 Une fréquentation prometteuse avant la crise sanitaire	16
2.2 Une démocratisation entravée par la crise sanitaire.....	18
2.3 Les mesures prises pour faire face à la crise sanitaire	19
2.3.1 L'adaptation de la programmation	19
2.3.2 Le recours au chômage partiel.....	19
2.3.3 L'activité numérique	20
3 Une situation financière consolidée lors de la crise sanitaire	21
3.1 Une progression des produits de l'activité entravée par la crise sanitaire	22
3.1.1 Les produits de l'activité	22
3.1.2 Les charges de l'activité	26
3.1.3 La formation des résultats	28
3.2 Un fonds de roulement et une trésorerie renforcés lors de la crise sanitaire	30
3.2.1 Des investissements qui ont réduit les réserves jusqu'en 2019.....	30
3.2.2 Une exploitation structurellement pourvoyeuse de trésorerie	30
4 La gestion des ressources humaines	31
4.1 Un personnel artistique vieillissant.....	31
4.2 Un temps de travail plus favorable que le régime de droit commun	32
4.3 Un absentéisme croissant.....	33
4.4 Les risques	34
4.4.1 Un effectif permanent réduit, de nature à entraîner des risques pour la santé.....	34
4.4.2 Les risques auditifs	35
4.5 L'organisation des recrutements sur concours.....	35
5 Un modèle économique à réinterroger	37
5.1 Une érosion des moyens artistiques qui met en jeu la pérennité de l'association	37
5.1.1 L'absence d'un effectif musical complet entraine une réduction du répertoire proposable	37

5.1.2 Des engagements contractuels incompatibles avec l'effectif artistique de l'ONB	37
5.2 Une absence de maîtrise de la salle de concert qui constitue un handicap pour le développement de l'activité de l'ONB	38
5.2.1 Des ventes limitées par l'absence de maîtrise de la salle de concert.....	38
5.2.2 Des coûts qui pourraient être optimisés par une mutualisation des moyens	39
5.3 L'ONB doit mettre à profit la période préalable au recrutement de son futur directeur musical pour engager une réflexion sur son devenir	40

SYNTHÈSE

L'Orchestre national de Bretagne (ONB) est une association fondée en 1989, réunissant au sein d'un même projet la région Bretagne, la ville de Rennes, le ministère de la culture, et les départements d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan. Il compte 38 musiciens et a été le 13^{ème} orchestre labellisé « *Orchestre national en région* » par le ministère de la culture, en octobre 2019.

Un dynamisme interrompu par la crise sanitaire

L'offre de l'ONB s'est étoffée entre 2017 et 2019, tant au regard du nombre de concerts et représentations (130 en 2017, 147 en 2019) que de la jauge offerte (74 700 places en 2017, 87 100 en 2019). L'accroissement de cette dernière est notamment lié à la diffusion gratuite, en 2019, du *Vaisseau fantôme* sur écrans géants extérieurs (12 000 places constatées) et à la participation au festival de Dinard (1 500 places). Parallèlement à cet accroissement de l'offre, l'ONB a vu son audience progresser de 58 400 spectateurs en 2017 à 73 500 en 2019, du fait notamment du succès des spectacles gratuits qui ont révélé une appétence du public pour cette programmation. Si l'offre de spectacles payants a été globalement stable au cours de cette même période, leur fréquentation a néanmoins progressé (quelque 80 %). Ce mouvement s'est par ailleurs accompagné d'un rajeunissement du public et d'une augmentation des ventes de billets à tarifs réduits pour des motifs sociaux.

Ce dynamisme a permis à l'ONB de développer ses ressources propres qui sont passées de 1,1 à 1,3 M€ entre 2017 et 2019, et de réduire ainsi sa dépendance à des subventions en faible augmentation. Il est cependant observé que la part de l'offre et du public en région Bretagne hors département d'Ille-et-Vilaine s'est réduite et n'atteint pas les objectifs conventionnels prévus par les financeurs en la matière : alors que l'ONB devrait y organiser au minimum 38 % de ses spectacles, ceux-ci représentent moins de 16 %.

La gestion de la crise sanitaire et les restrictions imposées ont amené l'ONB à annuler 64 spectacles en 2020 et à réduire l'offre payante, qui est passée de 69 600 à 26 900 places entre 2019 et 2021. Cela s'est accompagné d'une plus faible proportion des publics scolaires et de ceux bénéficiant de tarifs réduits, avec à la clé un ralentissement du mouvement de démocratisation qui avait été observé jusqu'en 2019.

Néanmoins, la crise sanitaire a permis à l'ONB de dégager d'importants bénéfices en 2020, en raison notamment de la diminution des spectacles produits qui sont structurellement déficitaires et de la mise en place des aides d'Etat (exonérations de charges, chômage partiel notamment). En 2021, la fin du chômage partiel et la reprise de l'activité ont débouché sur une situation plus équilibrée.

Un développement limité par des participations publiques atones

Entre 2007 et 2021, les subventions perçues ont augmenté de 6,5 %, tandis que les produits d'exploitation ont progressé de 10,9 %. L'ONB a donc veillé à la dynamique de ses ressources propres, afin de compenser des subventions évoluant à un rythme inférieur à l'inflation (+ 19,1 % entre 2007 et 2021) et aux salaires, qui représentent 77 % de ses charges.

L'ONB compte 54 salariés dont huit cadres et 38 musiciens, ayant une moyenne d'âge proche de 47 ans. Le précédent rapport de la chambre datant de 2010 mentionnait qu'en 2008, l'effectif s'élevait à 63 salariés, dont 47 musiciens. La réduction de l'effectif a donc concerné les musiciens, la structure administrative ayant été conservée. Celle-ci est en effet indépendante du nombre d'artistes, tandis que la recherche de ressources propres suppose le maintien des moyens pour la communication ou la recherche de mécénats.

Cette diminution des moyens artistiques n'est toutefois pas sans conséquence. La convention signée avec la ville de Rennes prévoit par exemple la fourniture d'un orchestre de 43 musiciens en contrepartie de la mise à disposition de l'opéra. Pour honorer cet engagement, l'ONB est donc amené à recourir à des contrats d'intermittence et ne peut procéder à une rotation suffisante de ses musiciens. Or, la sollicitation accrue des musiciens accentue le risque d'absentéisme, lequel apparaît structurellement important en raison de la moyenne d'âge élevée et des risques auditifs liés à la pratique instrumentale. Enfin, le répertoire symphonique proposé se trouve limité par la taille de l'orchestre, certaines œuvres réclamant des effectifs plus importants.

Des synergies à trouver avec l'opéra de Rennes

L'ONB ne dispose pas de sa propre salle de concert. Le dispositif actuel repose en effet sur la mise à disposition partielle de l'opéra de Rennes par convention et l'attribution par Rennes Métropole d'aides pour la location de la salle des Jacobins, ce qui ne permet pas à l'ONB de maîtriser complètement son calendrier. En outre, la location de la salle des Jacobins porte sur un équipement nu, ce qui augmente les coûts pour l'ONB : sécurité, sonorisation, manutention, recrutement d'équipes d'accueil, déplacements, etc. Alors qu'un orchestre supporte d'importants coûts fixes, le fait de ne pas maîtriser son lieu de concert interdit à l'ONB toute diminution des coûts unitaires des spectacles par l'augmentation du nombre de représentations.

La faible augmentation des subventions en lien avec les contraintes budgétaires pesant sur les collectivités publiques doit à présent amener l'ONB à rechercher des synergies avec les acteurs présents sur le territoire. A cet égard, il est observé que la coexistence de l'opéra de Rennes et de l'ONB, qui disposent tous deux d'un public principalement rennais et dont les objets et activités artistiques se recoupent, conduit à la multiplication de certains coûts (billetterie, direction, fonctions administratives), sans que cette organisation duale ait démontré son intérêt pour le rayonnement de la capitale bretonne.

RECOMMANDATIONS

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations et rappels au respect des lois et règlements suivants :

- Recommandation n° 1** Intégrer dans les bilans d'activité une présentation des résultats comptables et rapprocher les actions menées avec les conventions d'objectifs. 10
- Recommandation n° 2** Réaliser les évaluations prévues par les conventions pluriannuelles d'objectifs signées avec les financeurs. 13
- Recommandation n° 3** Mettre en place des indicateurs périodiques sur le profil du public, en lien avec l'objet associatif. 13
- Recommandation n° 4** Engager une réflexion visant la recherche de synergies et de mutualisations avec l'opéra de Rennes. 40

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'association Orchestre national de Bretagne (ONB) à compter de l'exercice 2017. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 20 juin 2022 auprès de M. René Jouquand, président du conseil d'administration.

L'entretien de fin de contrôle, prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, a eu lieu le 17 octobre 2022 avec M. Jouquand et M. Marc Feldman, administrateur général.

La chambre, lors de sa séance du 8 novembre 2022, a arrêté ses observations provisoires. Le rapport d'observations provisoires a été adressé le 2 janvier 2023 à M. Jouquand. Des extraits ont été adressés le 2 janvier 2023 au Théâtre national de Bretagne, à la ville de Rennes et à la région Bretagne. Une communication a été adressée le 2 janvier 2023 à la direction régionale des affaires culturelles.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, lors de sa séance du 16 février 2023, a arrêté ses observations définitives.

1 UN FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL SATISFAISANT ADOSSE A UNE LABELLISATION DE REFERENCE, MAIS UNE ABSENCE D’EVALUATION SERIEUSE PAR LES FINANCEURS

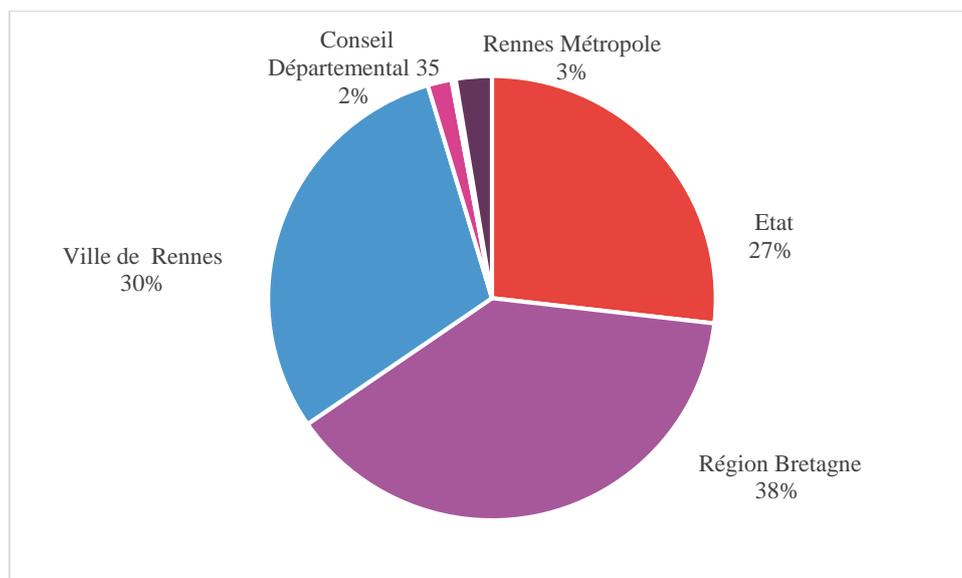
1.1 Le fonctionnement institutionnel et la gouvernance

Fondé en 1989, l’ONB est une association composée de membres de droit, de membres associés, de membres adhérents et de personnes qualifiées.

Les membres de droit sont l’Etat (le préfet, le directeur régional des affaires culturelles – DRAC - et le conseiller musique et danse auprès du DRAC), la région Bretagne (trois représentants) et la ville de Rennes (trois représentants). Les membres associés comprennent les collectivités territoriales qui apportent une subvention annuelle, tandis que les membres adhérents regroupent les personnes publiques qui versent une cotisation pour avoir recours aux services de l’ONB. Enfin, les membres qualifiés sont les personnes physiques partenaires de l’ONB désignées par le conseil d’administration. Ces dernières, au nombre de sept, versent une cotisation et sont membres du conseil d’administration, lequel réunit tous les membres de l’association.

Le conseil d’administration est donc relativement pléthorique et ne se distingue pas de *l’assemblée* générale. La chambre n’a néanmoins pas relevé de difficultés tenant au quorum (la moitié des membres doivent être présents ou représentés) ou de perte de qualité des débats.

Graphique n° 1 : Répartition par financeur des subventions publiques en 2021



Source : CRC à partir des états financiers

L'ONB est placé sous la responsabilité d'un administrateur général, M. Marc Feldman, dont le recrutement est encadré réglementairement¹. Aux termes des statuts de l'association, celui-ci est responsable du budget de l'orchestre et de son exécution, de la politique tarifaire et du suivi des décisions du conseil d'administration.

Il dispose à ce titre d'une délégation de signature étendue, par laquelle le président lui « *donne pouvoir pour signer tout contrat, document administratif et financier engageant l'association* ». Il est toutefois observé que son adjoint a reçu une délégation en des termes strictement identiques, ce qui, en l'absence d'ordre de priorité, est source de confusion dans les responsabilités et de risques juridiques. **La chambre invite par conséquent l'association à hiérarchiser ces deux délégations.** A l'exception de ce point, le fonctionnement institutionnel des instances de gouvernance apparaît globalement satisfaisant.

Les statuts prévoient également le recrutement d'un directeur musical, responsable de la qualité musicale ainsi que de la politique de développement de l'orchestre. Il a pour mission, en concertation étroite avec l'administrateur général, de fixer le programme des concerts et de choisir les artistes invités et les musiciens supplémentaires que la programmation requiert. M. Grant Llewellyn assure cette fonction depuis 2015.

Enfin, les conventions d'objectifs prévoient la réunion d'une instance dénommée comité de suivi, dont les travaux thématiques ont pour objet d'informer les tutelles, en amont des instances statutaires. Ce comité a été réuni à quatre reprises en 2022.

Cette gouvernance reposant sur un administrateur général, un directeur musical et un comité de suivi est conforme à l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « *Orchestre national en région* ».

1.2 L'obtention en 2019 du label « Orchestre national en région »

L'ONB a été labellisé « *Orchestre national en région* » par le ministère de la culture en octobre 2019. Dans un communiqué de presse, le ministère a motivé sa décision par la qualité du projet porté depuis 2012 par M. Feldman et placé sous la baguette du chef Llewellyn, qui « *se distingue par sa modernité et son innovation, tant dans l'approche des publics, que dans l'effort de renouvellement des formes et des répertoires. Il s'inscrit pleinement dans l'ouverture et l'excellence que l'État a souhaité promouvoir dans le cadre du cahier des missions et des charges du label « Orchestre national en région » paru en 2017* ». A la suite de cette labellisation, l'association Orchestre symphonique de Bretagne a changé de dénomination en octobre 2020, pour devenir l'ONB.

¹ Article 5 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

Le label « *Orchestre national en région* »

Mis en œuvre aux côtés des collectivités territoriales à la fin des années 1960, la politique de l'État en faveur des orchestres pourvus de musiciens permanents et dont le projet présente un intérêt général en matière de production et de diffusion de musique symphonique, repose sur différents textes. En vertu de l'article 5 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, le ministre chargé de la culture peut attribuer des labels aux structures, aux personnes morales de droit public ou de droit privé ou aux services en régie d'une collectivité territoriale qui en font la demande et dont le projet artistique et culturel présente un intérêt général pour la création artistique dans les domaines du spectacle vivant ou des arts plastiques.

Parmi les labels prévus par le décret n° 2017-432 du 28 mars 2017, relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques, figure celui d'« *Orchestre national en région* », au titre d'une activité de valorisation des répertoires de musique symphonique et de leur renouvellement par la création contemporaine.

En vertu de l'article 1^{er} de l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « *Orchestre national en région* », celui-ci est attribué à des structures gérant un orchestre de référence nationale dont la nomenclature est pourvue d'emplois artistiques permanents et dont le projet présente un intérêt général en matière de production et de diffusion de musique symphonique. Les structures labellisées « *Orchestre national en région* » constituent un réseau national de référence en matière de musique symphonique pour la valorisation et le renouvellement des répertoires, la diversité des formes, des esthétiques et de leurs interprétations. Elles participent à la structuration de la vie orchestrale et, plus largement, musicale sur le territoire national.

24 organismes sont aujourd'hui labellisés « *Orchestre national en région* » sur l'ensemble du territoire national.

1.3 Les relations avec les financeurs

1.3.1 Une information insuffisante des financeurs

Un bilan d'activité est réalisé chaque année. Si la présentation des comptes est particulièrement détaillée lors des réunions du conseil d'administration, les bilans d'activité omettent systématiquement la présentation des résultats comptables.

De même, si l'activité est détaillée, elle n'est toutefois pas replacée dans une dimension temporelle ou mise en relation avec les objectifs du projet artistique, ce qui prive le lecteur de la possibilité d'évaluer le bilan de l'année.

La chambre recommande de compléter les bilans d'activité par une présentation des résultats comptables et par le rapprochement des actions menées avec les conventions d'objectifs.

Recommandation n° 1 Intégrer dans les bilans d'activité une présentation des résultats comptables et rapprocher les actions menées avec les conventions d'objectifs.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ONB a indiqué prendre note de cette recommandation et vouloir engager une réflexion avec ses partenaires publics, en bilatéral et lors des instances statutaires, en vue d'apporter les réponses les plus appropriées.

1.3.2 Des conventions pluriannuelles d'objectifs de qualité

Deux conventions pluriannuelles d'objectifs ont été signées entre l'ONB et l'Etat, la région Bretagne et la ville de Rennes, pour les périodes 2016 à 2019 et 2021 à 2024. Les partenaires publics y exposent leur politique culturelle et leurs attentes vis-à-vis de l'ONB, avec des objectifs datés et chiffrés. Le projet artistique et culturel est annexé à ces conventions.

1.3.2.1 La convention pluriannuelle d'objectifs 2016-2019

Le projet artistique dresse le constat d'une part décroissante des financements publics dans les recettes de fonctionnement, de tarifs pouvant difficilement augmenter et d'une politique de transmission des savoirs ou de recherche de nouveaux publics n'amenant que peu de recettes propres. La convention fixe ainsi un objectif de recherche de mécénats, lesquels « *servent normalement et uniquement à compléter/développer les projets, les rendre plus ambitieux* ».

En matière de programmation, il est envisagé une répartition entre grandes œuvres et grands artistes, création et musique contemporaine, spécificités celtiques et une orientation vers les musiques actuelles, musiques de films, du monde, jazz ou projets transversaux avec d'autres disciplines du spectacle vivant.

En termes de moyens, la convention prévoit le recrutement par concours d'un effectif orchestral de 43 musiciens permanents à temps complet, ainsi que des musiciens supplémentaires, des artistes solistes invités, engagés en fonction des programmes et des commandes musicales passées à des compositeurs pour des créations. En outre, la convention prévoit le maintien d'une équipe administrative et technique de 14 personnes.

La convention assigne des objectifs chiffrés et datés, avec en particulier une croissance de la fréquentation, celle-ci devant atteindre 40 000 spectateurs en 2018-2019 à Rennes et se maintenir à 17 000 spectateurs dans le reste de la région. Une programmation de 110 représentations est également visée, dont 46 avec des artistes associés en 2016-2017 et 36 les années suivantes.

A cet égard, si les objectifs ont globalement été respectés, la présence en région demeure une faiblesse.

1.3.2.2 La convention pluriannuelle d'objectifs 2021-2024

Si la convention 2021-2024 reprend largement la forme de la précédente, sur le fond, le projet artistique évolue dans de nombreux domaines : partenariat avec France Culture, dématérialisation avec un projet de création de contenu virtuel et des concerts en ligne, orientation vers l'industrie cinématographique, soutien à la création. Elle n'aborde en revanche plus la question de la tarification.

Cette convention maintient un effectif de 43 musiciens et 16 salariés de l'équipe administrative et technique (14,5 ETP) en sus de l'administrateur général et du directeur musical.

Les objectifs sont portés à 90 concerts par saison hors activité lyrique, dont 40 % organisés hors ville siège, avec une fréquentation cible de 42 000 spectateurs à Rennes et 22 000 dans le reste de la région. 100 actions et concerts en direction du jeune public et des « *publics empêchés* » figurent également dans le cahier des charges.

La convention porte en outre une ambition forte sur le terrain des ressources financières, avec une croissance attendue des recettes propres de 220 000 €, dont 80 000 € au titre du seul mécénat.

Bien que la convention ait été signée en mars 2021, pendant la crise de Covid-19, ses objectifs 2020 et 2021 ne tiennent pas compte des contraintes sanitaires imposées par la réglementation au secteur de la culture et apparaissent de ce fait inaccessibles. Il est néanmoins relevé que cette convention, comme la précédente, est de qualité, avec la présentation d'objectifs chiffrés et datés.

1.3.3 Mais une évaluation des projets artistiques qui fait défaut

1.3.3.1 Une présence territoriale régionale limitée, qu'il convient d'étendre au regard de l'objet social

Aux termes de ses statuts, l'association a pour objet la « *gestion d'un orchestre national en région dont les missions sont les suivantes : assurer au plus haut niveau de qualité la diffusion auprès du plus large public le répertoire orchestral sur l'ensemble du territoire de la région, assurer le rayonnement culturel de la Bretagne et de ses composantes régionales, départementales et locales publiques et privées par des tournées en France et à l'étranger, et par des participations à des festivals en région, en France et à l'étranger ainsi que par toutes productions multimédias ; promouvoir le patrimoine musical national et régional et susciter la production d'œuvres musicales contemporaines, notamment de compositeurs bretons et celtiques ; développer une action culturelle et de médiation en direction de tous les publics ainsi qu'une action éducative et de sensibilisation auprès du jeune public, favoriser une expérience de la rencontre des pratiques musicales et vocales amateurs (musiciens, chanteurs et leurs encadrants) avec une pratique professionnelle, selon les dispositions prévues par les textes réglementaires* ».

Sur son site internet, l'ONB décrit ses missions comme portant sur la transmission du patrimoine musical à tous les publics, la commande et la création de nouvelles œuvres et le rayonnement culturel breton.

Si l'ONB investit globalement ses missions statutaires et a cherché, au cours de la période sous contrôle, à renforcer son rayonnement avec des déplacements dans d'autres régions, il ne respecte toutefois pas les objectifs conventionnels prévus par les financeurs en matière de spectacles régionaux. La part des spectacles donnés à Rennes dans le total de ceux donnés en région Bretagne reste en effet prépondérante, puisqu'elle s'élève à 67,3 % sur l'ensemble de la période 2017-2021. La part des spectacles organisés dans les quatre départements bretons hors ville de Rennes s'établit ainsi à 32,7 %, alors que les financeurs ont fixé un objectif minimum de 38 % à l'ONB.

Si cette part a progressé en 2021 après s'être réduite depuis 2017, elle n'a toutefois pas retrouvé son niveau de départ. Avec huit spectacles de moins en 2021 qu'en 2017, la chambre observe ainsi un retrait qui contrevient aux objectifs statutaires et à la vocation régionale de l'ONB. Ainsi, alors qu'il ambitionnait de réunir 17 000 spectateurs en région en 2018, 15 400 auront finalement répondu présent et ce, bien que l'objectif global de fréquentation ait pourtant été dépassé avec un total de 61 500 spectateurs pour les spectacles payants.

Tableau n° 1 : La répartition géographique des concerts de l'ONB

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Rennes</i>	72	77	99	102	63
<i>Rennes Métropole</i>	7	4	8	2	1
<i>Ille-et-Vilaine</i>	12	11	5	5	
<i>Bretagne</i>	38	29	23	26	30
<i>Paris</i>	1		1	2	
<i>Autres Régions</i>		8	11	10	15
<i>International</i>		2	0		0
Total	130	131	147	147	109
<i>Part concerts à Rennes</i>	55,4%	58,8%	67,3%	69,4%	57,8%
<i>Part concerts Bretagne</i>	29,2%	22,1%	15,6%	17,7%	27,5%

Source : CRC à partir des rapports d'activité

L'augmentation de la part des spectacles présentés à Rennes a permis un développement des ventes de billetterie au détriment de la vente de spectacles, même si en 2021 cette tendance ne s'est pas poursuivie.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région Bretagne a rappelé que l'ONB restait très dépendant de la volonté des structures de diffusion de l'accueillir. Elle a indiqué qu'un dialogue avec les départements bretons était envisagé afin de développer l'accueil de l'orchestre sur leur territoire et l'audience de l'orchestre auprès d'un public plus large.

1.3.3.2 Des résultats qui ne sont pas évalués

Alors que les textes réglementaires² et chacune des deux conventions (article 7 de la convention d'objectifs 2016-2019 et article 8 de la convention 2021-2024) prévoient des évaluations chaque année et lors de *leur* renouvellement, celles-ci n'ont pas été produites. Par conséquent, le rapprochement avec les indicateurs des conventions n'est pas réalisé et l'ONB se prive de toute « *réflexion [avec l'ensemble de ses partenaires] sur les éventuels infléchissements qui pourraient s'avérer nécessaires pour la réalisation des objectifs initiaux* »³.

De même, l'orchestre ne possède pas de politique d'évaluation de son offre. S'il est rendu compte d'un certain nombre de données (taux de remplissage des salles, nombre d'inscrits dans le cadre de l'éducation artistique et culturelle (EAC), nombre d'articles de presse, invitations aux festivals) dans les rapports d'activité présentés au conseil d'administration et si les procès-verbaux témoignent d'échanges approfondis avec les financeurs sur les budgets et réalisations passées, ce processus ne saurait se substituer à une telle évaluation.

La chambre recommande de respecter les conventions d'objectifs en réalisant les évaluations qu'elles prévoient.

Recommandation n° 2 Réaliser les évaluations prévues par les conventions pluriannuelles d'objectifs signées avec les financeurs.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ONB a indiqué prendre note de cette recommandation et vouloir engager une réflexion avec ses partenaires publics, en bilatéral et lors des instances statutaires, en vue d'apporter les réponses les plus appropriées.

1.3.3.3 Une méconnaissance du public

L'ONB ne dispose pas d'études sur le profil de son public et n'est, par conséquent, pas en capacité de mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs contractuels. Son pilotage s'en trouve affaibli et ne permet pas de faire évoluer son offre afin de répondre à ses missions statutaires.

La chambre recommande à l'association de mettre en place des indicateurs périodiques lui permettant de connaître son public.

Recommandation n° 3 Mettre en place des indicateurs périodiques sur le profil du public, en lien avec l'objet associatif.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ONB a indiqué prendre note de cette recommandation et vouloir engager une réflexion avec ses partenaires publics, en bilatéral et lors des instances statutaires, en vue d'apporter les réponses les plus appropriées.

² Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

³ Art. 7, alinéa 3, de la convention d'objectifs 2016-2019.

1.3.3.4 Un public plus jeune et plus diversifié au cours de la période sous contrôle, mais une démocratisation mise à mal par la crise sanitaire

L'analyse par la chambre des données de la billetterie présente quelques limites, tenant à la qualité de la donnée⁴ d'une part, et au fait qu'elle ne concerne pas l'intégralité du public, dès lors que celui des spectacles vendus⁵ n'y est pas intégré, d'autre part.

Néanmoins, il en ressort que le public de l'ONB est plus jeune que celui de la moyenne des orchestres. Ainsi, sur l'ensemble de la période sous contrôle, la billetterie a enregistré 3 448 ventes de tarifs « *moins de 26 (28) ans* » sur 22 787 billets, hors tarifs scolaires et invitations, soit une moyenne de 15 %. A titre de comparaison, l'association française des orchestre (AFO) fait état d'une part du public de moins de 29 ans de 9,8 % en moyenne⁶.

Par ailleurs, sur la seule période allant de 2017 à 2020, l'orchestre a pu toucher un public plus jeune ou bénéficiant de tarifs aidés. Cette dynamique a toutefois été interrompue après la crise sanitaire. Ainsi, le public bénéficiant de tarifs sociaux est passé de 7,8 à 11,9 % du public (hors scolaires et invitations) entre 2017 et 2019, à 14,6 % en 2020, avant de redescendre à 7,3 % en 2021.

Il demeure cependant que selon les statistiques éditées par le logiciel de gestion des billets, le profil du public ayant assisté à un spectacle de l'ONB sur l'année (billets vendus) a évolué : composé à 60 % de femmes sur l'ensemble de la période, sa moyenne d'âge de 55 ans (40 % de plus de 65 ans) est descendue à 50 ans en 2021 (36 % de plus de 65 ans et 16 % de de 18-24 ans, pour 62 % de spectateurs ayant renseigné leur âge).

Par ailleurs la crise sanitaire a modifié les habitudes d'achat, avec un délai moyen entre la date d'achat et la date du spectacle qui est passé de 153 jours en 2017 à 86 jours en 2021. La moindre démocratisation constatée après la crise sanitaire s'accompagne d'achats de billets plus rapprochés : le nombre de jours séparant l'achat de deux billets est ainsi passé de 1 443 à 297 sur la même période.

⁴ Par exemple, les renseignements géographiques sont aléatoires voire inexistantes en raison du caractère déclaratif et d'un paramétrage inégal (par exemple les codes postaux rennais sont doublés : deux 35000, deux 35200 et deux 35700).

⁵ Les spectacles vendus correspondent aux concerts vendus à des communes et dont les recettes de billetterie ne reviennent pas à l'ONB.

⁶ AFO, « *Les âges du public de la musique symphonique en France* ».

Tableau n° 2 : Les ventes de tickets et les tarifs appliqués

	2017	2018	2019	2020	2021	% 2019/17	%21/19
Ventes de tickets / réservations	10 674	10 123	11 637	3 803	4 426	9,0%	-62,0%
<i>dont tarif scolaire</i>	2 895	904	3 202	763	682	10,6%	-78,7%
<i>dont plein tarif</i>	952	1 434	1 339	443	680	40,7%	-49,2%
<i>dont - 12 ans</i>	22					-100,0%	
<i>dont -26/28 ans</i>	461	1304	987	335	339	114,1%	-65,7%
<i>Tarif partenaire</i>	632	747	948	454	239	50,0%	-74,8%
<i>Tarif Sortir!</i>	308	412	512	269	212	66,2%	-58,6%
<i>Tarifs réduits</i>	298	474	404	174	63	35,6%	-84,4%
<i>invitation</i>	1 851	3 586	2280	745	968	23,2%	-57,5%
Total hors scolaire et invitation	7 779	9 219	8 435	3 040	3 744	8,4%	-55,6%

Source : CRC à partir des extractions du logiciel de billetterie

NB : L'année 2018 est particulière avec seulement deux représentations pour les scolaires (mais 4 et 5 si on raisonne en saison, ce qui permet de respecter la convention avec l'opéra de Rennes). L'augmentation des invitations en 2018 est liée à l'ouverture des Jacobins et donc exceptionnelle.

2 UN DEVELOPPEMENT ARTISTIQUE INTERROMPU PAR LA CRISE SANITAIRE

2.1 Une fréquentation prometteuse avant la crise sanitaire

L'offre de l'orchestre s'est étoffée entre 2017 et 2019, passant de 130 à 147 concerts et représentations. Parallèlement, la jauge a été portée de 74 700 à 87 100 places. Cette croissance est notamment liée à la diffusion gratuite, en 2019, du *Vaisseau fantôme* sur écrans géants extérieurs (12 000 places constatées) et à la participation au festival de Dinard (1 500 places).

L'offre de spectacles payants a été relativement stable au cours de cette même période, mais avec une fréquentation plus importante en raison d'un meilleur remplissage des salles. L'exercice 2019 se caractérise en particulier par un nombre croissant de spectacles payants (123 contre 114 en 2017) dans des salles plus petites en moyenne.

Le *Vaisseau fantôme* sur écrans géants en 2019

Depuis sa création en 2009, « *opéra sur écran(s)* » est devenu un évènement populaire récurrent. En 2019, en collaboration avec Angers-Nantes-opéra, l'évènement a été retransmis pour la première fois en direct de Nantes et diffusé dans 39 villes en Bretagne et Pays de la Loire. Il a été suivi par quelque 12 000 spectateurs.

Cette collaboration entre Angers-Nantes-opéra et l'opéra de Rennes, qui dépasse les frontières administratives des régions, est encadrée par une convention manifestant la volonté de la ville de Rennes et de la Métropole de Nantes de travailler ensemble de manière durable dans le domaine lyrique comme dans d'autres domaines. En 2019, ces deux collectivités ont initié avec Angers le projet « *opéra en Grand Ouest* », dont la vocation est de développer la production et la diffusion lyrique entre les trois villes. Cette association génère le même type d'avantages que la mutualisation entre Nantes et Angers : les productions ont une vie plus longue, le plateau de chaque maison est moins sollicité et permet l'ouverture à d'autres propositions, et chaque maison d'opéra conserve son équipe et développe un projet artistique et culturel distinct.

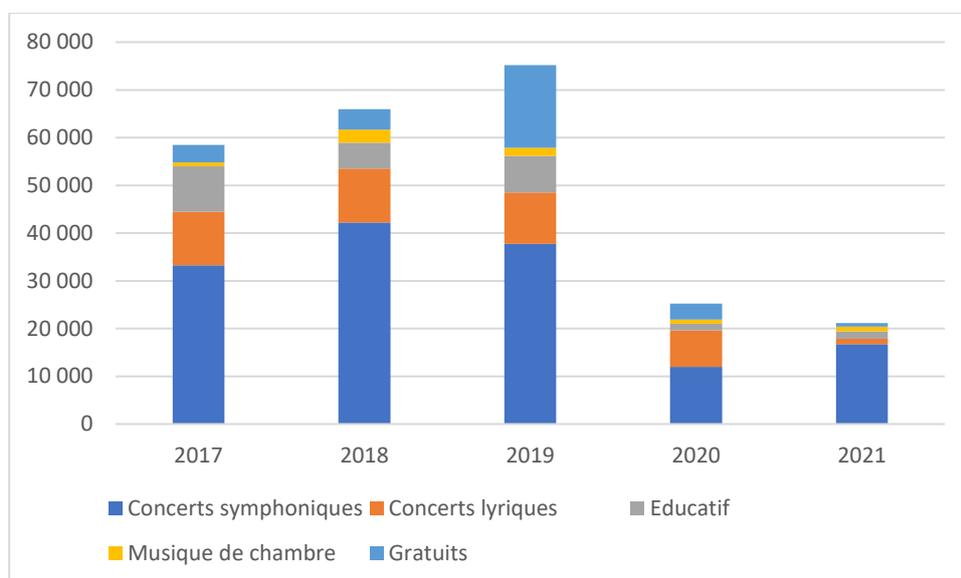
Le rapport de Mme Caroline Sonrier, directrice de l'opéra de Lille, sur « *La politique de l'art lyrique en France* », remis à la ministre de la culture le 5 octobre 2021, relève qu'il s'agit d'une « *vraie réponse à l'enjeu de la présence territoriale, qui ne réduit aucun site à un « garage », préserve l'identité de chaque maison, et favorise le développement d'autres dimensions de l'activité. Cette réussite repose néanmoins fortement sur les relations que les directeurs actuels des deux maisons ont su construire, et sa pérennité interroge. Les déplacements des équipes et des forces artistiques permanentes demeurent également une contrainte.* »

Cette opération a également un coût pour l'orchestre, qui supporte des charges de transports et de remplacement des musiciens. Elle n'en constitue pas moins une activité populaire avec une fréquentation significative.

Source : rapport d'activité 2019 opéra de Rennes et rapport public "La politique de l'art lyrique en France" (juillet 2021)

Dans son précédent rapport, la chambre observait que l'orchestre, qui comptait 47 musiciens permanents, attirait chaque année 60 000 spectateurs, dont 1 500 abonnés. Si les résultats de l'année 2017 ont été en retrait avec 58 400 spectateurs et 1 245 abonnés, la dynamique engagée en 2018 et 2019 et l'offre de concerts symphoniques ont notamment permis d'améliorer l'audience, qui a atteint 73 500 spectateurs en 2019.

Graphique n° 2 : La fréquentation de l'ONB par nature de spectacle



Source : CRC à partir des données transmises par l'ONB

La chambre relève par ailleurs qu'en dehors de l'exercice 2018, la jauge des spectacles payants s'est réduite avant même les mesures prises dans le cadre de la crise sanitaire. Parallèlement, le taux de remplissage proche de 80 % pour ces spectacles payants s'est globalement amélioré, excepté en 2021.

Tableau n° 3 : La fréquentation et le taux de remplissage des spectacles de l'ONB

		2017	2018	2019	2020	2021
<i>Payant</i>	Capacité	70 142	72 168	69 561	25 571	26 853
	Fréquentation	54 778	61 694	56 211	21 858	20 394
	Taux de remplissage	78,1%	85,5%	80,8%	85,5%	75,9%
	Capacité moyenne / spectacle	615	662	566	533	261
	Fréquentat° moy / spectacle	481	566	457	455	198
<i>Gratuit</i>	Capacité	4 560	5 763	17 543	3 476	676
	Fréquentation	3 655	4 277	17 308	3 347	728
	Taux de remplissage	80,2%	74,2%	98,7%	96,3%	107,7%
<i>Total</i>	Capacité	74 702	77 931	87 104	29 047	27 529
	Fréquentation	58 433	65 971	73 519	25 205	21 122
	Taux de remplissage	78,2%	84,7%	84,4%	86,8%	76,7%
	Nombre de spectacles	130	131	147	147	109
	Capacité moyenne	575	595	593	198	253
	Fréquentation moyenne	449	504	500	171	194

Source : CRC à partir des données transmises par l'ONB

La crise sanitaire a amené l'ONB à annuler 64 spectacles en 2020, leur nombre passant de 147 à 83 entre 2019 et 2020. Outre les périodes de confinement, l'instauration de jauges réduites de moitié a entraîné une réduction de 71 % du nombre d'entrées, notamment de l'offre gratuite entre 2019 et 2021 (- 64 % pour l'offre payante). Le taux de remplissage s'est également réduit sur l'offre payante, passant de 81 à 76 %.

En définitive, la réduction de l'offre et du taux de remplissage s'est traduite par une chute de la fréquentation qui est passée de 73 500 en 2019 à 21 100 spectateurs en 2021.

2.2 Une démocratisation entravée par la crise sanitaire

Entre 2017 et 2019, le nombre d'abonnés de l'ONB est passé de 1 245 à 1 994, avec une proportion du jeune public également en progression. Si l'année 2020 a confirmé la fidélité d'un public qui a largement renouvelé ses abonnements (1 871), l'accentuation des mesures sanitaires a entraîné une très forte diminution de leur nombre en 2021 (825, soit - 56 % par rapport à 2020, en raison notamment d'une période de souscription limitée aux mois de septembre et octobre) et de celui du jeune public. Outre la crise sanitaire, le repli des « *Pass Jeunes* » à partir de 2020 (- 27 achats en 2020, - 156 en 2021) peut également s'expliquer par la diffusion croissante du « *Pass Culture* », instauré en juin 2019 (94 achats en 2020 et 137 en 2021). Les ventes de billetterie se sont pour leur part limitées à 13 966 unités en 2021, soit une diminution de 53 %.

Tableau n° 4 : Le nombre d'abonnés de l'ONB

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Abonnés</i>	1245	1730	1994	1871	825
<i>dont Pass Jeunes</i>	86	162	233	206	50
<i>Part Pass Jeunes</i>	6,9 %	9,4 %	11,7 %	11,0 %	6,1 %

Source : CRC à partir des rapports d'activité

L'augmentation du prix moyen du billet payant entre 2019 (16,70 €) et 2021 (28,56 €) s'explique par la réduction de l'offre gratuite et du nombre d'abonnements. Le nombre d'entrées plein tarif a ainsi doublé entre 2017 (17,3 %) à et 2021 (34 %) ⁷, tandis que la part des scolaires est passée de 21 à 8 %. En 2019, le plein tarif concernait 17 % des billets vendus, les scolaires 21 %. Le tarif social « *sortir !* » est pour sa part passé de 2,2 à 3,2 % entre 2017 et 2019, avant de redescendre à 2,5 % en 2021, tandis que les tarifs réduits sont redescendus à 3,5 % des billets vendus en 2021, après avoir représenté 4,8 % en 2019.

A la suite des annulations de concerts entre mars et juin 2020, l'ONB a proposé à ses spectateurs le remboursement de leurs billets, le bénéfice d'un avoir sur la saison 2020-2021, ou encore de faire don de leurs billets, avec possibilité d'émission d'un reçu fiscal dans le cadre du mécénat. Les demandes de remboursements ont représenté 50 % des dossiers traités par la billetterie, les demandes d'avoir et les dons de billets représentant chacun 25 %. Le montant des dons de billets s'est élevé à quelque 18 000 €.

⁷ Source : état global des encaissements.

2.3 Les mesures prises pour faire face à la crise sanitaire

2.3.1 L'adaptation de la programmation

De mi-septembre à fin octobre 2020, lors des mesures sanitaires appliquées aux établissements recevant du public (demi-jauge), l'ONB a testé un nouveau mode de programmation de deux concerts par soirée. Cette programmation originale s'est inscrite dans une démarche de solidarité avec l'ensemble des acteurs culturels et musicaux. Ainsi, les chefs et solistes ont accepté un cachet unique pour deux concerts par soirée et ces programmations ont permis aux musiciens intermittents d'accomplir un nombre d'heures plus important.

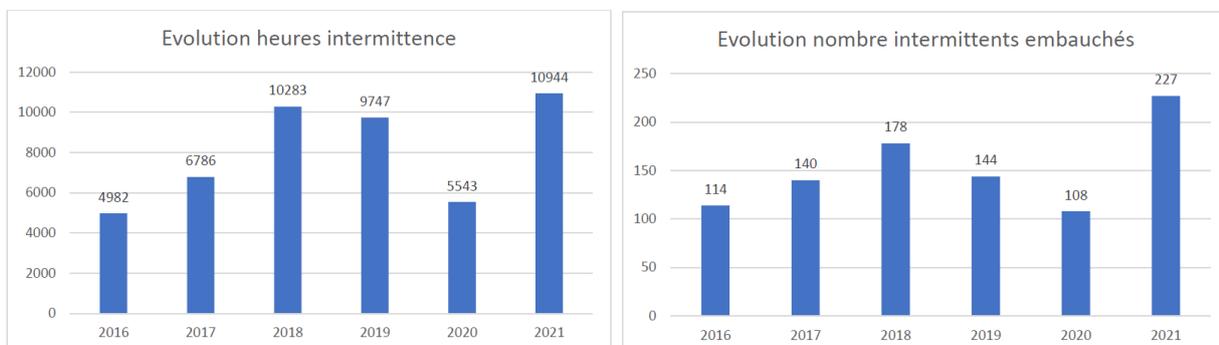
Malgré la fatigue physique inhérente à ce type de diffusion, l'ONB estime que de nouveaux publics ont pu être touchés grâce aux horaires différenciés et qu'il s'agit d'un relatif succès au regard de la progression du taux de remplissage sur les six dates, qui est passé de 49 à 87 % en moyenne.

2.3.2 Le recours au chômage partiel

L'ONB a eu un recours au dispositif d'activité partielle pour les personnels permanents et intermittents. La première période prévoyait l'indemnisation du personnel permanent pour environ 16 050 heures de mars à juin inclus. L'organisation du temps de travail, l'activité partielle et le recours aux congés payés ont permis de contenir leur nombre à 10 160 heures.

S'agissant des musiciens intermittents, l'année 2020 a enregistré une chute de l'emploi d'environ 40 %, en lien avec la diminution d'activité. Une période d'activité partielle a été mise en place du 2 au 30 novembre 2020 (second confinement) pour 11 musiciens intermittents, pour un total de 222 heures. Ainsi, les salaires versés aux intermittents sont passés de 191 000 € non chargés en 2019 à 95 000 € en 2020. En 2021, ce poste de dépenses a retrouvé son niveau de 2016, soit 132 000 €. L'ONB explique ces évolutions par une politique nationale favorisant l'embauche des intermittents du spectacle pendant la période de crise sanitaire, d'une part, et la programmation d'œuvres nécessitant un effectif plus important que celui des musiciens permanents, d'autre part.

Graphique n° 3 : Evolution de l'intermittence de 2016 à 2021



Source : ONB – rapports d'activités

2.3.3 L'activité numérique

2.3.3.1 Un succès modeste

La chaîne YouTube de l'ONB a été créée le 6 janvier 2014 et comptait, au 16 septembre 2022, 539 000 vues pour 108 vidéos et 1 310 abonnés. Deux vidéos ont totalisé 454 000 vues : Celtic Blues avec l'Orchestre Symphonique de Bretagne (328 000 vues) et l'Hymne breton - Bro gozh ma zadou⁸ (126 100 vues). Le profil Facebook affiche « 15 686 personnes aiment ça » et « 16 835 personnes suivent ceci ».

Ces chiffres, malgré leur modestie, situent l'ONB à un bon niveau au regard des autres orchestres nationaux, peu nombreux à se démarquer par une forte audience.

Enfin, l'ONB a créé un compte LinkedIn en 2020, afin d'accroître sa notoriété auprès des acteurs économiques du territoire, de valoriser son image et de nouer des contacts dans le cadre du mécénat.

2.3.3.2 L'épisode de la crise sanitaire

Pendant les périodes de confinement, l'ONB a veillé à maintenir le lien avec son public, en développant des contenus de qualité en ligne (95 programmes télédiffusés, dont concerts et interviews d'artistes en Facebook *live*, valorisation des archives audiovisuelles, podcasts, mosaïque à l'occasion du 14 juillet avec les musiciens du BBC National Orchestra of Wales, version digitale du photo-concert « 40^e Rugissants », etc.). Au total, l'association a recensé plus de 500 000 connexions.

2.3.3.3 Les podcasts

A compter de fin 2019, l'ONB a développé un compte SoundCloud, sur lequel sont publiés des podcasts mensuels, présentant un artiste invité et donnant des clés d'écoute pour les prochains concerts, en collaboration avec le producteur Arnaud Wassmer. L'ONB estime que ce format est bien suivi par les internautes (entre 200 et 700 écoutes selon la thématique). Il demeure qu'avec 21 abonnés et 19 titres, l'audience apparaît limitée.

2.3.3.4 Un site web plus ergonomique

Afin d'inciter les spectateurs à favoriser l'achat de billets en ligne, le site web a été repensé pour faciliter le parcours de l'utilisateur. Ce site est également conçu comme un centre de ressources pour tous les publics et un volet pédagogique est en cours de développement.

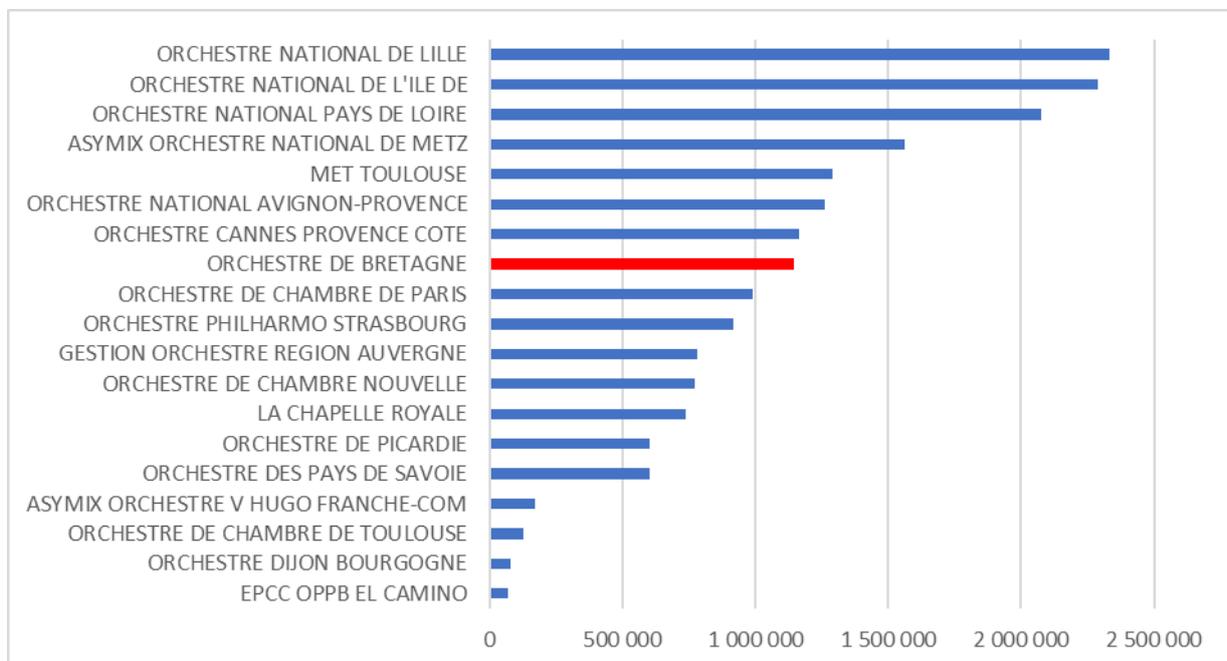
La diffusion numérique étant de nature à faciliter l'accès du grand public à sa programmation, la chambre invite l'ONB à poursuivre le développement de son offre en la matière, afin d'augmenter son audience.

⁸ La version d'Alan Stivell, Gilles Servat, Tri Yann, Louis Capart, Soldat Louis, Renaud Detressan, Gwennyn, Clarisse Lavanant, Rozenn Talec & Cécile Corbel comptabilise près de 1 554 000 vues pour 10 000 pouces levés.

3 UNE SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE LORS DE LA CRISE SANITAIRE

Avant la crise sanitaire, l'ONB enregistrait des produits d'exploitation de près de 5,5 M€. Sur 19 orchestres nationaux subventionnés par le ministère de la culture, il était en 2018 la neuvième formation la plus subventionnée, ce qui le situait légèrement au-dessus de la moyenne. Il atteint la huitième position en 2021, avec un subventionnement supérieur de 25 % à la médiane (6 % en 2018), indicateur qui ne préjuge cependant pas des montants par ailleurs alloués par les collectivités territoriales.

Graphique n° 4 : Subventions versées par les DRAC aux orchestres nationaux en région en 2021 (en €)



Source : [data.culture.gouv](https://data.culture.gouv.fr/)

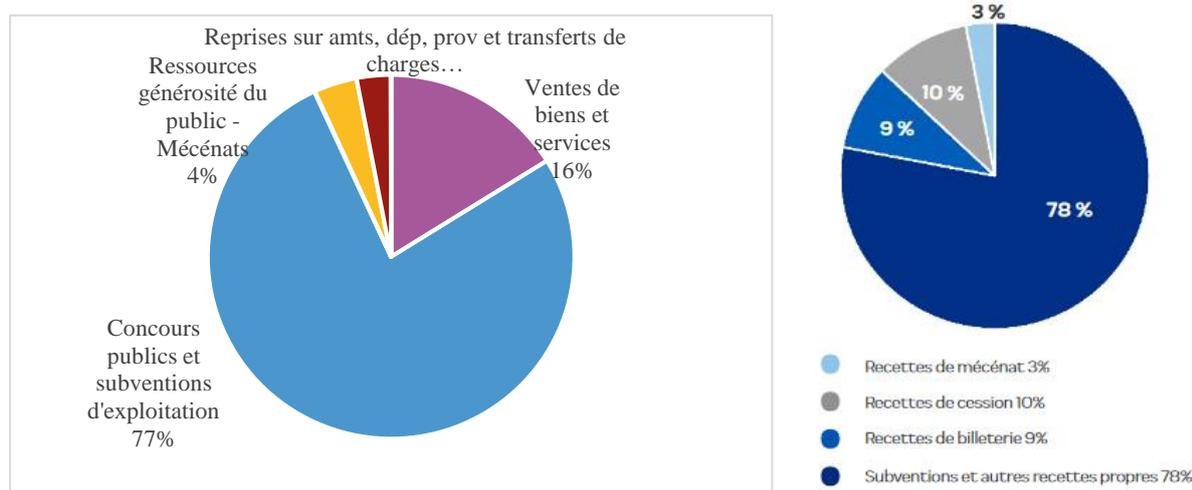
3.1 Une progression des produits de l'activité entravée par la crise sanitaire

3.1.1 Les produits de l'activité

3.1.1.1 Une répartition des recettes dans la moyenne des orchestres

Les produits d'exploitation de l'ONB s'établissent à 5,2 M€ en 2021 et ont augmenté en moyenne annuelle de 0,7 % depuis 2017. Ils sont composés à 80 % de subventions, proportion en progression depuis la crise sanitaire, puisqu'en 2019 elle s'établissait à 77 %. Cette valeur se situe dans la moyenne des subventions perçues par les orchestres permanents français⁹ en 2021, comprises entre 71 et 89 % de leurs recettes (28 orchestres répondants sur les 31 interrogés en mars 2021).

Graphique n° 5 : Composition des produits de fonctionnement en 2019 – ONB et moyenne



Source : CRC à partir des états financiers et du rapport d'activité des orchestres 2018/19 AFO

Ils ont augmenté de 8 % entre 2017 et 2019, en particulier grâce à une plus grande fréquentation (+ 3,5 % pour les seules entrées payantes) et un prix moyen du billet encaissé plus élevé (+ 14 %). Ce faisant, l'association a enregistré 134 000 € supplémentaires de produits des ventes. Elle a par ailleurs bénéficié d'une participation de 108 000 € de Rennes Métropole en 2021, liée à l'arrivée de l'orchestre au Couvent des Jacobins et destinée à compenser les coûts de location de la salle.

⁹ Anne Poursin et Jérôme Thiébaux - commande du ministère de la culture, septembre 2021.

Tableau n° 5 : Les produits d'exploitation (en €)

	2017	2018	2019	% moy. An.	2020	2021	% moy. An.
<i>Cotisations</i>	1 900	1 600	1 800	-2,7%		800	-19,4%
<i>Ventes de biens et services</i>	746 497	860 681	880 864	8,6%	351 698	513 511	-8,9%
<i>Subventions d'exploitation</i>	3 972 913	4 170 936	4 205 339	2,9%	4 195 930	4 151 305	1,1%
<i>Ress. générosité du public</i>	6 360	11 554	2 925	-32,2%	17 686	6 703	1,3%
<i>Mécénats</i>	217 373	313 322	207 306	-2,3%	207 166	216 997	0,0%
<i>Contributions financières</i>					47 917	110 000	
<i>Reprises sur amts, prov et transferts de charges</i>	109 972	200 727	164 008	22,1%	89 753	121 392	2,5%
<i>Utilisations des fonds dédiés</i>						68 405	
<i>Autres</i>	1 101	1 490	1 534	18,0%	317	8	-70,8%
<i>Produits d'exploitation</i>	5 056 116	5 560 310	5 463 776	4,0%	4 910 467	5 189 121	0,7%

Source : CRC à partir des états financiers

Tableau n° 6 : La fréquentation et les recettes par place et spectacle

	2017	2018	2019	% 19/17	2020	2021	% 21/19
<i>Montant des ventes</i>	746 497 €	860 681 €	880 864 €	18,0%	351 698 €	513 511 €	-41,7%
<i>Fréquentation</i>	54 778	61 694	57 855	5,6%	21 858	20 394	-64,7%
<i>dont places gratuites</i>	3 808	5 454	5 101	34,0%	1 413	2 411	-52,7%
<i>Prix moyen par entrée</i>	13,63 €	13,95 €	15,23 €	11,7%	16,09 €	25,18 €	65,4%
<i>Prix moyen du billet payé</i>	14,65 €	15,30 €	16,70 €	14,0%	17,20 €	28,56 €	71,0%
<i>Recette moyenne par spectacle</i>	5 742 €	6 570 €	5 992 €	4,4%	2 393 €	4 668 €	-22,1%

Source : CRC à partir des états financiers

La politique tarifaire

L'ONB a maintenu le montant de ses tarifs pleins sur l'ensemble de la période et augmenté en 2019 les abonnements de la carte découvreur (permettant d'obtenir une réduction de 35 % sur les tarifs) et de la carte explorateur (accès en illimité, qui n'existe plus depuis 2020). Le tarif réduit de catégorie B (musique de chambre – ceux de catégorie A correspondant aux concerts symphoniques) a pour sa part augmenté en 2018.

Cette politique tarifaire a permis d'augmenter le prix moyen unitaire vendu sans réduire la fréquentation, notamment en 2019.

Le développement des ventes s'est concentré jusqu'en 2019 sur les billets et abonnements, les ventes de concerts se réduisant, en particulier en région.

Tableau n° 7 : La ventilation des produits de la vente

	2017	2018	2019	% moy. an.	2020	2021	% moy. An.
<i>Ventes de concerts</i>	324 066	342 830	272 273	-8,3%	158 135	252 480	-6,0%
<i>Ventes d'abonnement de billetterie</i>	282 732	373 812	417 553	21,5%	190 200	136 867	-16,6%
<i>Billetterie</i>	79 338	18 524	105 198	15,1%	159	74 855	-1,4%
<i>Cartes abonnés</i>	40 661	46 214	51 259	12,3%		41 038	0,2%

Source : CRC à partir des états financiers

Les confinements et jauges réduites décidés pour faire face à la crise sanitaire ont entraîné une baisse de fréquentation de près de 65 % pour les spectacles payants¹⁰. L'évolution du prix moyen du ticket payé qui est passé de 16,70 € en 2019 à 28,56 € en 2021 (+ 71 %) n'a pas permis de compenser cette baisse. Les produits des ventes se sont donc repliés de 41,7 % entre 2019 et 2021, malgré la nette reprise observée en 2021.

Le précédent rapport de la chambre faisait état de subventions d'un montant global de 3,9 M€ pour 4,7 M€ de produits d'exploitation en 2007, soit un taux de subventionnement de 83 %, supérieur à celui de 2021 (80 %). Si depuis 15 ans les subventions perçues ont enregistré une progression de 6,5 % en valeur, celle-ci demeure inférieure à l'inflation sur la même période, qui s'est établie à 19,1 %¹¹. Dans le même temps, les produits d'exploitation ont progressé de 10,9 %. La chambre observe donc que l'ONB a cherché à augmenter ses ressources propres pour compenser des subventions atones.

3.1.1.2 Des subventions publiques qui ont amorti les effets de la crise sanitaire

Les financements publics émanent principalement de la région (38 %), de la ville de Rennes (30 %) et de l'Etat (27 %). Le maintien de ces subventions et des montants issus du mécénat a permis à l'ONB de contenir la baisse de ses produits d'exploitation à 275 000 € en 2021 par rapport à 2019.

En 2021, l'ONB a par ailleurs décidé d'abonder, à hauteur de 2,5 % de sa subvention annuelle, le fonds de solidarité mis en place par la ville de Rennes pour soutenir des acteurs associatifs et culturels rencontrant des difficultés pendant la crise sanitaire.

¹⁰ Le nombre de spectateurs payants est même tombé de 52 754 à 17 983 entre 2019 et 2021, soit une baisse de 66 %.

¹¹ En particulier, entre 2007 et 2017, les subventions globales n'ont augmenté que de 1,9 % pour une inflation cumulée de 13,3 %.

Tableau n° 8 : Les subventions perçues par l'ONB (en €)

	2017	2018	2019	2020	2021	% moy. An.
<i>Etat</i>	1 082 405	1 101 569	1 130 879	1 117 174	1 111 922	0,7%
<i>Région</i>	1 585 278	1 596 748	1 606 550	1 601 313	1 600 172	0,2%
<i>Rennes</i>	1 209 380	1 275 455	1 265 131	1 275 939	1 273 690	1,3%
<i>Subv. de solidarité Rennes</i>					-31 108	
<i>Département 22</i>		5 326	5 326	2 896		
<i>Département 35</i>	71 743	71 766	75 921	71 813	71 625	0,0%
<i>Département 56</i>	14 464	14 469	12 589	16 023	12 515	-3,6%
<i>Autres subv. (dont Rennes Métropole)</i>	9 643	110 929	108 943	108 106	107 823	82,9%
<i>Subventions sur salaires exo.</i>				2 667	4 666	
Total subventions	3 972 913	4 176 262	4 205 339	4 195 931	4 151 305	1,1%

Source : CRC à partir des états financiers

3.1.1.3 Le mécénat : un dispositif à évaluer

A compter de 2019, les financeurs ont octroyé à l'ONB une subvention pour le recrutement et la rémunération d'une personne chargée de développer le mécénat. Cette subvention reste potentiellement non reconductible.

Ce poste a permis de structurer l'offre de mécénat et de renforcer les liens avec les entreprises et personnes physiques mécènes. Une commission communication a par ailleurs été mise en place au sein du « cercle *symphonia* », afin de promouvoir les initiatives de chaque membre pour aider au rayonnement de l'ONB.

Malgré la crise sanitaire, l'ONB a vu le nombre de ses mécènes augmenter : 28 entreprises en 2022 contre 18 en 2017 et 27 en 2019. Le montant prévisionnel de recettes de mécénat s'élève à 389 000 € (dont 100 000 € en cours de finalisation) en 2022, contre 217 000 € en 2017.

L'offre de mécénat de l'ONB se décline aujourd'hui sous différentes formules :

- Le « cercle *symphonia* »

Le « cercle *symphonia* », club des entreprises mécènes de l'ONB, propose plusieurs catégories d'adhésion : Tuttiste (à partir de 4 000 €), Chef d'attaque (à partir de 6 000 €), Soliste (à partir de 10 000 €), Super Soliste (à partir de 20 000 €) et Maestro (à partir de 60 000 €).

La quasi-totalité des entreprises mécènes ont renouvelé leur soutien à l'orchestre en 2020. Seule une entreprise, en raison de difficultés économiques liées à la crise sanitaire, a décidé de quitter le « cercle *symphonia* » en 2022.

- Le « cercle *concerto* »

Le « cercle *concerto* », mécénat des particuliers, permet à l'ONB de financer tout au long de l'année les actions de « *En route !* », le service d'éducation artistique et culturelle. Ces actions sont à destination de publics qui n'ont pas ou peu accès à la musique symphonique : interventions de musiciens à l'école, en milieu carcéral ou hospitalier, rencontres avec les artistes à Rennes et en région, concerts pour le jeune public, etc.

- Le soutien des institutions privées – aide au projet

L'ONB développe la recherche de financements complémentaires selon les projets. Les institutions partenaires (« *Musique nouvelle en liberté* » pour la diffusion de musique contemporaine et la SACEM pour la commande de nouvelles œuvres) ont maintenu leurs financements, en dépit de l'annulation des concerts.

Bien que la stratégie de l'ONB ait permis d'augmenter le nombre de ses mécènes, la chambre l'invite à évaluer l'économie générale de ce dispositif.

3.1.2 Les charges de l'activité

Les charges de l'ONB ont également été affectées par la crise sanitaire, avec une rupture en 2020 et un retour progressif à la normale en 2021.

Entre 2017 et 2018, les charges d'exploitation ont sensiblement augmenté, passant de 5 à 5,6 M€, avant de se replier légèrement à 5,5 M€ en 2019. Cette croissance globale s'explique par une programmation plus ambitieuse mais également, à partir de janvier 2018, par la location de l'auditorium au Couvent des Jacobins, qui a enregistré un bon taux de remplissage. La masse salariale a également progressé avec le recrutement d'intermittents. De même, les exercices 2018 et 2019 portaient une ambition forte liée au trentenaire de l'orchestre et à la recherche de l'obtention du label « *Orchestre national en région* ». A cet égard, ils apparaissent exceptionnels.

La crise sanitaire s'est traduite en 2020 par une diminution de l'activité, à l'origine d'une baisse des charges courantes et d'une diminution de la masse salariale, tenant aux exonérations de charges sociales (0,4 M€), aux indemnités perçues au titre de l'activité partielle (0,235 M€) et au moindre recours aux chefs invités.

En 2021, la reprise de l'activité s'est soldée par des charges courantes supplémentaires, avec notamment la reprise de la location du Couvent des Jacobins (quelque 7 000 € par jour de location) et une augmentation de la masse salariale. Au titre de cette même année, l'ONB a pu continuer à bénéficier de 0,3 M€ d'exonérations de charges.

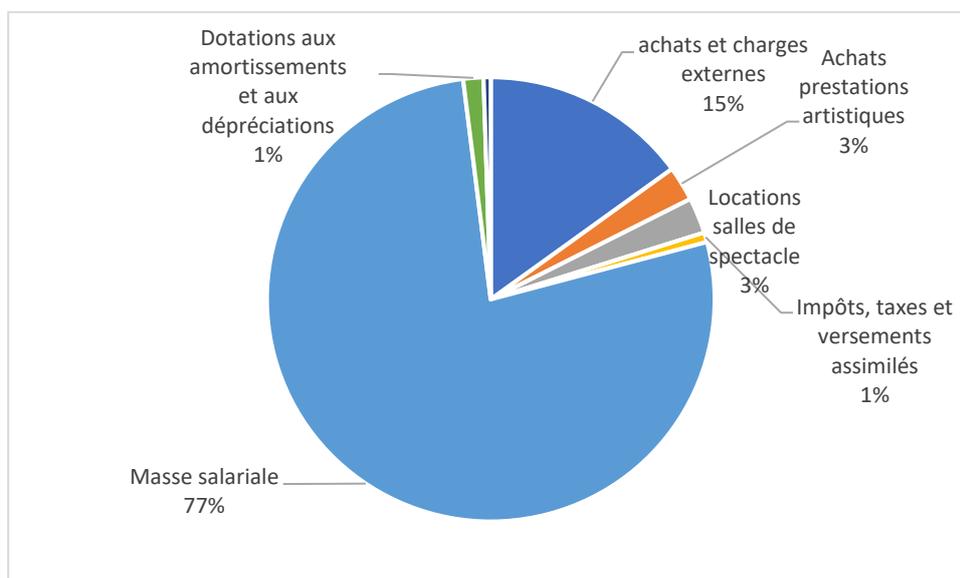
Tableau n° 9 : Les charges d'exploitation de l'ONB (en €)

	2017	2018	2019	% moy. An. de 2017 à 2019	2020	2021	% moy. An. de 2017 à 2021
<i>Achats et charges externes</i>	836 366	1 165 671	1 106 104	15,0%	811 743	1 182 361	9,0%
<i>Dont Achats prest. artistiques</i>	108 900	180 523	138 380	12,7%	30 616	104 705	-1,0%
<i>Dont Locat° salles de spectacle</i>	645	153 037	143 048	NS	70 275	212 256	325,9%
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	61 032	62 990	38 684	-20,4%	43 175	50 184	-4,8%
<i>Salaires et traitements</i>	3 054 302	3 217 741	3 194 256	2,3%	2 642 272	3 010 726	-0,4%
<i>Dont Sal. Adm. Permanents</i>	431 000	429 558	476 459	5,1%	509 534	537 501	5,7%
<i>Dont Sal. Musiciens Permanents</i>	1 775 613	1 803 192	1 840 059	1,8%	1 614 379	1 679 075	-1,4%
<i>Dont Intermittents suppl.</i>	132 184	219 086	191 392	20,3%	95 342	132 622	0,1%
<i>Dont Chefs invités</i>	195 313	173 705	206 275	2,8%	125 236	118 766	-11,7%
<i>Dont Solistes</i>	153 920	138 198	130 864	-7,8%	129 723	158 751	0,8%
<i>Charges sociales</i>	979 189	1 054 389	1 045 201	3,3%	452 162	682 426	-8,6%
<i>Dotations aux amortissements et aux dépréciations</i>	79 679	71 267	80 028	0,2%	175 628	70 947	-2,9%
<i>Autres charges</i>	24 187	26 084	28 463	8,5%	59 755	82 538	35,9%
<i>Reports en fonds dédiés</i>					88 298	47 420	NS
<i>Charges d'exploitation</i>	5 034 755	5 598 142	5 492 736	4,4%	4 273 033	5 126 602	0,5%

Source : CRC à partir des états financiers

La masse salariale représentait 77 % des charges d'exploitation en 2019, fourchette haute des observations de la mission commandée par le ministère de la culture (entre 55 % et 80 % des charges). Cette situation s'explique par le fait que si le poids budgétaire des salaires des musiciens est lié à l'effectif de l'orchestre, celui des équipes administratives ne l'est pas ; la gestion d'un orchestre suppose en effet la constitution d'une équipe administrative dont une partie de l'effectif est incompressible (direction, communication, régie, etc.), quel que soit le nombre de musiciens permanents de l'orchestre.

Avec 0,3 M€ de charges externes fixes (5,5 % des charges d'exploitation) et une part importante de la masse salariale dans le total des dépenses, les coûts fixes de l'ONB s'élèvent à 75 %, ce qui entraîne une rigidité importante de ses dépenses. Ceci est caractéristique du secteur d'activité, puisque sur l'ensemble des orchestres, les coûts fixes représentent 75 % à 87 % des charges. La part des charges artistiques non structurelles varie donc de 13 à 25 % des dépenses. Avec des charges artistiques non structurelles d'environ 25 %, l'ONB se situe ainsi dans le haut de cette fourchette, en raison du recours important à des chefs invités, des intermittents ou des solistes et de l'absence de salle de concert lui appartenant.

Graphique n° 6 : Répartition des charges par nature

Source : CRC à partir des états financiers

L'importance des charges fixes représente donc une contrainte forte, notamment en raison des effets du glissement vieillesse technicité¹² (GVT) applicable à la masse salariale. Pour les musiciens, la progression minimum liée à l'ancienneté est ainsi de 15 % les 15 premières années, 30 % les 40 premières années, puis 0,5 % par an¹³.

3.1.3 La formation des résultats

Le volontarisme manifesté à compter de la programmation de 2018 s'est traduit par des charges d'exploitation supérieures aux recettes et des pertes d'exploitation de 38 000 € en 2018 et 29 000 € en 2019. La progression des dépenses par spectacle enregistrée en 2018 (+ 4 005 € par rapport à 2017) n'a pas été couverte par celle des recettes par spectacle (+ 828 €). En 2019, le retour à des spectacles moins onéreux s'est par ailleurs accompagné d'une augmentation du nombre de spectacles gratuits offerts (4 560 en 2017, 17 543 en 2019).

La réduction du nombre de spectacles produits, structurellement déficitaires, et la mise en place des aides d'Etat (exonérations de charges, chômage partiel notamment), ont permis à l'ONB de dégager d'importants bénéfices en 2020 (résultat net comptable de 570 000 €). En 2021, la fin du chômage partiel et la reprise de l'activité ont conduit à une situation toujours excédentaire, mais plus proche de l'équilibre (résultat net comptable positif de 45 000 €).

¹² Le GVT contribue à une partie de la variation de masse salariale. Il s'agit de la part de l'augmentation des salaires individuels prévue par les statuts ou les conventions collectives, qui instaurent un droit à avancement au cours de la carrière.

¹³ Source : Pour un nouveau pacte symphonique - Mission sur les orchestres permanents français, Anne Poursin Jérôme Thiébaux, septembre 2021.

Tableau n° 10 : Formation des résultats comptables (en €)

	2017	2018	2019	% moy. an. 2019/2017	2020	2021	% moy. an. 2021/2017
<i>Produits d'exploitation</i>	5 056 116	5 560 310	5 463 776	4,0%	4 910 467	5 189 121	0,7%
<i>Charges d'exploitation</i>	5 034 755	5 598 142	5 492 736	4,4%	4 273 033	5 126 602	0,5%
Résultat d'exploitation	21 361	-37 832	-28 960		637 434	62 519	30,8%
<i>Résultat financier</i>	1 854	2 680	1 592	-7,3%	2 531	2 428	7,0%
Rés. courant avant impôts	23 215	-35 152	-27 368		639 965	64 948	29,3%
<i>Résultat exceptionnel</i>	-15 740	432	85		-15 749	-12 762	-5,1%
<i>Impôt sur les sociétés</i>					54 260	7 201	
Résultat net comptable	7 475	-34 720	-27 283		569 956	44 985	56,6%

Source : CRC à partir des états financiers

En 2021, la réduction de l'offre de spectacles (110 contre 147 en 2019) et de la jauge moyenne (250 contre 593 en 2019), s'est traduite par un coût moyen par spectacle élevé (46 605 €) et des recettes moyennes (4 668 €) plus faibles qu'avant la crise (5 992 € en 2019). C'est donc le maintien des exonérations de charges qui a permis à l'ONB de maintenir un équilibre comptable en 2021.

Le résultat financier positif dégagé chaque année s'explique pour sa part par les avances de subventions dont bénéficie l'ONB.

Tableau n° 11 : Evolution des recettes et dépenses par spectacle

	2017	2018	2019	% 19/17	2020	2021	% 21/19
<i>Nombre de concerts</i>	110	110	129	17,3%	126	86	-33,3%
<i>Nombre de représentations</i>	20	21	18	-10,0%	21	24	33,3%
<i>Jauge moyenne</i>	575	595	593		198	250	-57,8%
<i>Recette moy. par spectacle</i>	5 742 €	6 570 €	5 992 €	4,4%	2 393 €	4 668 €	-22,1%
<i>Dépense moy. par spectacle</i>	38 729 €	42 734 €	37 366 €	-3,5%	29 068 €	46 605 €	24,7%
<i>Capacité spectacles payants / capacité globale</i>	93,9%	92,6%	79,9%		88,0%	97,5%	

Source : CRC à partir des états financiers

3.2 Un fonds de roulement et une trésorerie renforcés lors de la crise sanitaire

3.2.1 Des investissements qui ont réduit les réserves jusqu'en 2019

Les actifs immobilisés corporels ont augmenté de 70 000 € de 2017 à 2019, permettant de réduire le taux d'usure des actifs, qui est passé de 88 à 84 % entre 2017 et 2018, sans que les fonds propres n'augmentent à due proportion.

Les actifs sont donc particulièrement amortis, notamment les instruments de musique, dont la valeur brute est passée de 274 000 € à 288 000 €, tandis que l'effort d'amortissement a progressé de 267 000 € à 271 000 € (soit un taux d'amortissement de 94 %). Le taux d'usure qui en découle ne constitue pas un handicap de nature à nuire à la qualité de l'activité artistique, à l'exception du piano dont le renouvellement, prévu en 2022, s'impose.

Les excédents dégagés lors de la crise sanitaire ont ensuite permis d'accroître le fonds de roulement¹⁴, qui était passé de 0,3 à 0,244 M€ entre 2017 et 2019, avant de s'établir à 1,1 M€ en 2021.

3.2.2 Une exploitation structurellement pourvoyeuse de trésorerie

En moyenne, l'ONB payait ses fournisseurs à 40 jours en 2019 et encaissait ses recettes en 30 jours. L'encaissement d'abonnements et de fonds issus du mécénat en début de saison lui permet par ailleurs de constater des produits encaissés d'avance à hauteur de 230 000 € en moyenne. En dehors de l'année 2017, exceptionnelle en raison de l'encaissement en avance des subventions de la Région pour plus de 400 000 €¹⁵, le besoin en fonds de roulement¹⁶ de l'ONB, négatif, lui a apporté 200 000 € de trésorerie en moyenne au cours de la période sous revue.

Alors qu'en 2018, la trésorerie permettait de couvrir 28 jours de charges d'exploitation, sa consolidation en 2021 permet de couvrir 96 jours, soit un niveau désormais satisfaisant.

Tableau n° 12 : L'équilibre du bilan fonctionnel (€)

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Fonds de roulement</i>	307 350	302 966	255 457	1 096 035	1 132 540
<i>Besoin en fonds de roulement</i>	-666 649	-127 793	-139 273	-322 428	-213 163
<i>Trésorerie</i>	973 999	430 759	394 730	1 418 463	1 345 703

Source : CRC à partir des états financiers

L'ONB n'a pas de dettes financières et ne présente donc pas de risque de solvabilité particulier, bien que sa surface financière reste réduite.

¹⁴ Le fonds de roulement (FDR) correspond à la somme dont dispose l'association pour financer son exploitation courante, c'est-à-dire payer ses fournisseurs, ses employés et l'ensemble de ses charges de fonctionnement en attendant ses encaissements clients. Le FDR est égal à la différence entre les ressources de long terme (les capitaux permanents) et les emplois stables (les immobilisations).

¹⁵ En 2016 et après 2018, l'ONB constatait une créance de plus de 400 000 € sur la Région au titre des subventions à percevoir. En 2017, cette subvention était encaissée avant le 31 décembre.

¹⁶ Le besoin en fonds de roulement (BFR) est le capital nécessaire du fait du décalage dans le temps entre les besoins de financement des activités de production (achat de matières premières, salaires, stockage, etc.) et la réception effective des revenus provenant de la vente.

4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

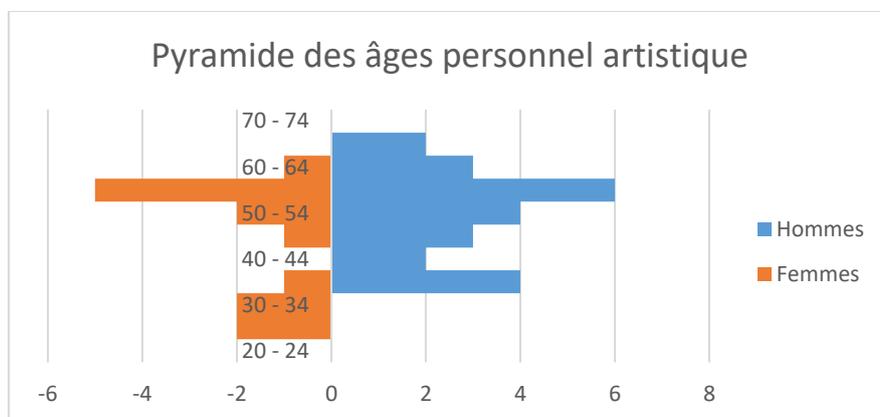
L'ONB compte actuellement 54 salariés, dont huit cadres et 38 musiciens. Le précédent rapport de la chambre mentionnait qu'en 2003, l'orchestre employait 58 salariés en équivalents temps plein, dont 45 musiciens permanents. En 2008, l'effectif était ensuite passé à 63 salariés, dont 47 musiciens. La réduction des effectifs de l'ONB a donc porté sur le nombre de musiciens, la structure administrative ayant été conservée.

4.1 Un personnel artistique vieillissant

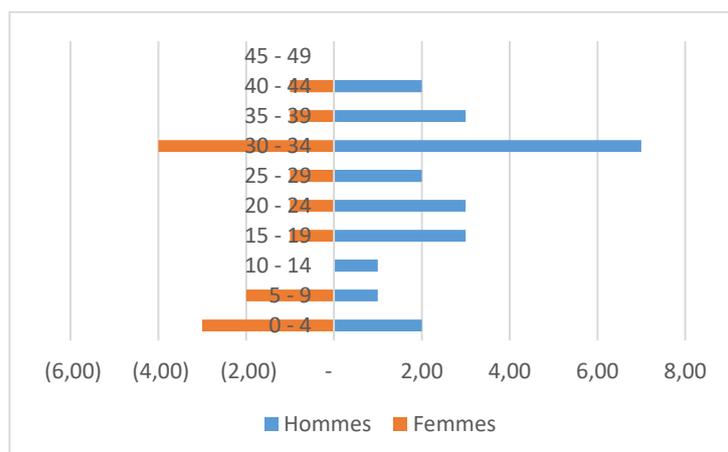
Les 38 musiciens de l'ONB (24 hommes et 14 femmes) ont une moyenne d'âge de près de 50 ans et une ancienneté moyenne de 24 ans. A ce titre, l'ONB se caractérise par une moyenne d'âge des artistes plus élevée que la moyenne nationale (46 ans en 2018) et par une plus grande ancienneté que la moyenne (20 ans pour les orchestres permanents).

La pyramide des âges des musiciens de l'ONB, en forme de champignon, induit une masse salariale relativement élevée et un GVT faible. Le départ de musiciens a ainsi donné lieu au recrutement de musiciens plus jeunes (trois musiciennes et deux musiciens depuis 2017, ces derniers étant plus âgés).

Graphique n° 7 : Pyramide des âges du personnel artistique de l'ONB en 2022



Source : CRC à partir des données fournies par l'ONB

Graphique n° 8 : Pyramide d'ancienneté du personnel artistique de l'ONB en 2022

Source : CRC à partir des données fournies par l'ONB

A terme, l'ONB devra donc faire face à d'importants versements d'indemnités au titre des départs en retraite, valorisées dans ses comptes à près de 0,6 M€ au 31 décembre 2021. En contrepartie, l'ONB devrait bénéficier d'un effet noria, avec des jeunes musiciens entrant dans une carrière pour des salaires inférieurs à leurs aînés.

Cette structure des effectifs est porteuse d'importants enjeux en termes de santé et de renouvellement des talents.

4.2 Un temps de travail plus favorable que le régime de droit commun

Deux régimes de temps de travail s'appliquent aux salariés de l'ONB.

Pour le personnel administratif, la convention collective applicable¹⁷ prévoit une durée annuelle de travail de 1 575 heures pour les salariés en CDI. Si elle fixe à 25 le nombre de jour de congés par an, les membres de l'ONB bénéficient d'une semaine supplémentaire, soit six semaines, en vertu d'un accord historique¹⁸.

Pour les musiciens, la convention collective¹⁹ tient compte des spécificités et sujétions particulières du métier (notamment le travail en soirée, le dimanche et les jours fériés, ou encore le travail personnel en dehors des locaux de l'ONB sur l'instrument pratiqué) et prévoit un temps de travail mensuel moyen de 102 heures²⁰. Celui-ci, hors travail personnel, couvre quatre périodes :

- le travail au pupitre : il s'agit des répétitions ou des temps de regroupement de l'orchestre pour préparer les représentations ;
- le temps en tournée ;

¹⁷ Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles – version applicable au 30 novembre 2013, titre VI – Organisation et durée du travail concerne les agents administratifs, article VI-3 - Périodes de référence de l'aménagement du temps de travail

¹⁸ Une sixième semaine de congé annuel avait été négocié lorsque l'ONB était l'orchestre de la ville de Rennes.

¹⁹ Titre XV – Dispositions spécifiques à l'emploi des artistes musiciens.

²⁰ Certains postes comme les solistes peuvent cependant être ramenés à 76,5 heures mensuelles annualisées.

- le temps de transport en déplacement et en tournée ;
- le temps de résidence.

Hors accords d'entreprise spécifiques et dérogatoires, le temps de travail annuel d'un artiste est de 1 224 heures annuelles, soit à 1 076 heures de travail effectif²¹ (hors prise en compte de congés légaux ou conventionnels). En vertu de leur accord d'entreprise et de l'accord historique, les musiciens de l'ONB bénéficient également d'une semaine de congés annuels supplémentaires, abaissant leur durée annuelle de travail effectif à 1 045 heures.

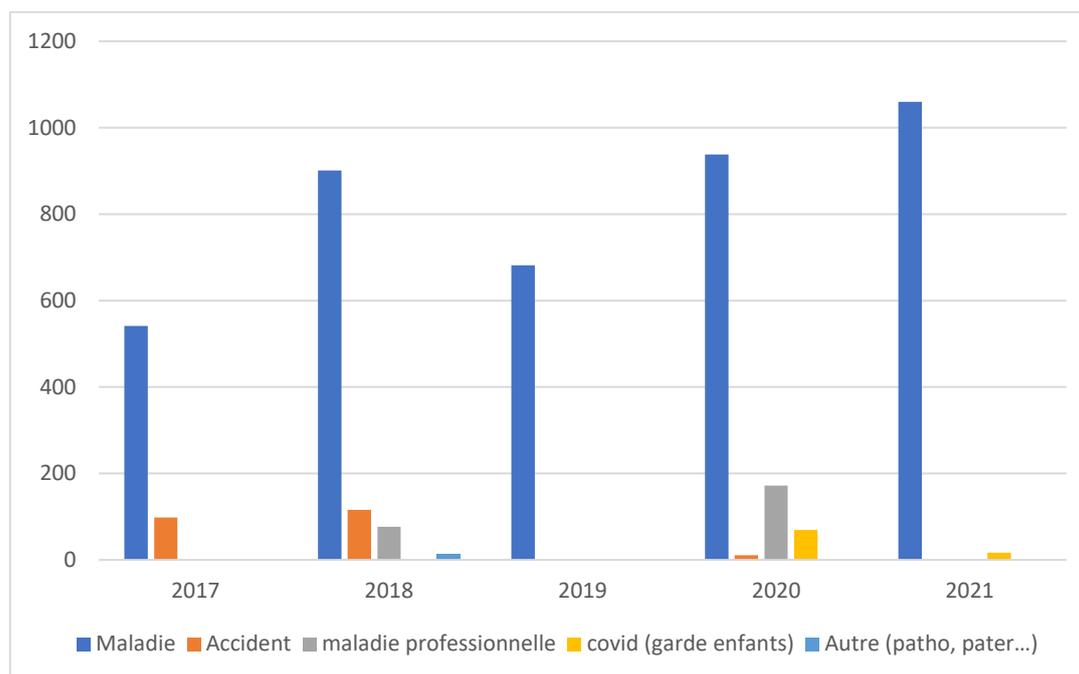
Ce temps de travail plus favorable que le régime de droit commun, bien que régulier, représente un coût pour l'ONB que la chambre avait déjà souligné dans son précédent rapport de 2010. Faute de renégociation, l'ONB se prive de la possibilité de se rapprocher de ses effectifs cibles et de recruter l'équivalent de près d'un musicien supplémentaire.

La chambre invite l'association à renégocier son accord d'entreprise sur le temps de travail.

4.3 Un absentéisme croissant

L'absentéisme pour maladie ordinaire avait connu un pic en 2018 avant de retrouver en 2019 un niveau comparable à celui de 2017. Si les données de l'absentéisme des exercices 2020 et 2021 doivent être analysées avec précaution en raison de la crise sanitaire, la croissance observée apparaît néanmoins importante et ne peut s'expliquer par les seuls arrêts en lien avec la Covid-19.

²¹ Le travail annuel effectif s'entend, selon la convention collective, « *comme le temps de travail au pupitre, le temps en tournée, le temps de transport (déplacement et tournée), le temps en résidence et toutes autres activités conformes à l'objet social de la formation instrumentale* ».

Graphique n° 9 : Absences annuelles (en jours) par motifs

Source : CRC à partir des données fournies par l'ONB

L'ONB a pu expliquer l'augmentation d'arrêts maladie constatée en 2021 par une fatigue et une usure du personnel, en lien avec le rattrapage de l'activité 2020 qui avait dû être annulée par la crise sanitaire. La chambre relève que le nombre limité de musiciens permanents et ses effets en termes de fatigue et d'usure, pourraient également être de nature à expliquer la progression de cet absentéisme (cf. ci-après, point 4.4.1).

Parallèlement, le recours aux intermittents a augmenté assez fortement en 2021. L'ONB a ainsi indiqué que la réalisation de séries de concerts reportés en raison de la crise sanitaire avait abouti au cumul d'une saison ordinaire et de reports de la saison précédente.

4.4 Les risques

4.4.1 Un effectif permanent réduit, de nature à entraîner des risques pour la santé

L'effectif permanent de l'ONB est de 38 musiciens, alors que la convention d'objectifs et les engagements pris avec l'opéra de Rennes en prévoient 43. Les musiciens sont donc souvent en représentation, l'effectif total ne permettant pas d'instaurer des rotations offrant des temps de pause et de repos suffisants pour les disciplines musicales les plus physiques et traumatiques. La pratique instrumentale est en effet physique et des temps de repos insuffisants entre les représentations ou à l'issue d'une saison, peuvent entraîner des blessures d'usure (tendinite par exemple) ou de la fatigue sur le long terme.

4.4.2 Les risques auditifs

Les membres d'un orchestre sont soumis à des risques professionnels importants puisqu'ils participent à des répétitions et concerts dont le niveau sonore peut couramment dépasser 95 décibels (dB). L'ONB a ainsi procédé aux études qui lui incombent en sa qualité d'employeur. Une étude de 2016 faisait état d'une exposition au bruit oscillant entre 81,8 et 87,9 dB, avec une majorité des résultats situés au-dessus du seuil réglementaire de 85 dB²². L'étude relevait que lors des tests, aucun musicien ne portait de protection auditive, lesquelles pouvaient les gêner dans leur interprétation. Par ailleurs, le document conseillait de mener une réflexion sur l'amélioration du traitement acoustique de la salle de répétition.

Si les équipements auditifs ont été adaptés depuis lors, la salle de répétition demeure datée dans sa structure et sa conception (rideaux absorbant les sons, ce qui amène les musiciens à jouer plus fort, climatisation inadaptée, etc.). Elle n'a pas bénéficié de travaux d'amélioration de son acoustique depuis sa construction en 1989.

Au cours de la période sous contrôle, l'ONB a dû procéder à un licenciement pour inaptitude d'origine professionnelle notifié en 2021, qui a donné lieu au versement d'une indemnité de 78 000 €.

En réponse aux observations provisoires, la ville de Rennes a indiqué qu'elle avait été alertée par l'ONB en février 2022 sur les contraintes posées par la salle de répétition et qu'elle avait programmé une étude thermique et sonore de la salle et procédé au chiffrage d'une intervention par ses services techniques.

4.5 L'organisation des recrutements sur concours

Pour ses recrutements, l'ONB applique la convention collective et organise des concours²³, à l'issue desquels les lauréats bénéficient d'un contrat à durée indéterminée. Ils débent par un appel à candidature et sont encadrés par un règlement de concours qui précise les conditions d'inscription, le déroulement des épreuves, les conditions d'engagement et de rémunération et les modalités de dépôt des candidatures. Le programme des concours est également mis à la disposition des candidats et se compose de trois ou quatre épreuves, toutes éliminatoires, dont au moins la première se déroule derrière un paravent pour respecter l'anonymat. Enfin, un entretien peut, au besoin, compléter la procédure. L'ordre de passage des candidats est tiré au sort en leur présence, puis ils se voient attribuer un numéro, afin de respecter l'anonymisation de la procédure.

Les candidats sont auditionnés devant un jury composé de 10 personnes au maximum, comprenant un collègue employeur et un collègue de salariés. Des représentants syndicaux sont également présents, afin d'observer le bon déroulement du recrutement. Le jury est composé de personnels administratifs et de musiciens de l'orchestre.

²² Article R. 4431-2 du code du travail

²³ Titre XV-1 de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles.

La mise en œuvre de ces procédures appelle deux observations. En premier lieu, le nombre de jurés dépasse celui prévu par la convention collective. Si cette organisation est susceptible de favoriser l'équité entre les candidats, elle est cependant de nature à diluer la qualité des échanges qui jalonnent les recrutements. Par conséquent, la chambre invite l'ONB à réinterroger la composition des jurys afin d'en améliorer le fonctionnement.

En second lieu, il n'existe pas de procès-verbaux des recrutements. La page de signature des membres composant le jury, à laquelle est jointe un listing des votes anonymes au fur et à mesure des épreuves et de l'éliminations des candidats, constitue la seule trace administrative des recrutements. Les débats du jury se déroulent à huis clos et la personne chargée de l'organisation des concours n'y assiste pas. Cette confidentialité, présentée comme un usage dans le milieu orchestral, ne permet pas de prendre connaissance des motivations du jury, ni d'auditer les procédures de recrutement, qui engagent pourtant l'association sur de très longues périodes.

La chambre invite l'association à mieux formaliser le déroulement de ses procédures de recrutement, ainsi que la motivation des décisions du jury.

5 UN MODELE ECONOMIQUE A REINTERROGER

5.1 Une érosion des moyens artistiques qui met en jeu la pérennité de l'association

5.1.1 L'absence d'un effectif musical complet entraine une réduction du répertoire proposable

Les différentes conventions d'objectifs signées depuis 2016 prévoient un effectif de 43 musiciens permanents, supérieur à la réalité des moyens alloués à l'ONB qui ne compte que 38 musiciens permanents.

Cet effectif réduit, outre les problèmes de santé qu'il est susceptible d'occasionner chez les musiciens, limite les œuvres qui peuvent être proposées, le répertoire symphonique romantique et contemporain nécessitant par exemple un orchestre généralement composé de quelque 60 à 80 musiciens.

5.1.2 Des engagements contractuels incompatibles avec l'effectif artistique de l'ONB

5.1.2.1 Les conventions entre les opéras du grand-ouest

Les opéras des villes de Rennes, Nantes et Angers ont noué des relations partenariales dans le but de réaliser des économies d'échelle sur leurs productions (décors, costumes, cachets des solistes recrutés, etc.). Les orchestres sont associés sur la base de l'origine géographique de chaque opéra, l'ONB jouant pour l'opéra de Rennes, l'orchestre de Nantes pour l'opéra de Nantes, et celui d'Angers pour l'opéra d'Angers.

Cette liaison fonctionnelle entraine pour l'ONB une obligation de remplacer les musiciens indisponibles lors des représentations à Rennes, mais également lors des déplacements à Nantes ou à Angers, ce qui a des incidences financières. Le coût des remplacements a donc augmenté, l'ONB n'ayant pas des effectifs suffisants pour pallier ces absences.

5.1.2.2 La convention avec l'opéra de Rennes

Une convention cadre pluriannuelle spécifique à l'opéra de Rennes (hors convention de subvention) règle les relations entre la ville de Rennes et l'ONB. Aux termes de cette convention, l'ONB s'engage sur deux à cinq spectacles par an pour des séries de deux à 13 représentations par titre, ainsi que deux à quatre répétitions générales ouvertes au public. Cela représente 210 heures de travail par musicien pour 42 à 43 musiciens, un musicien travaillant 102 heures par mois. En contrepartie, l'opéra de Rennes est mis gracieusement à disposition de l'ONB pour 15 concerts en soirée, cinq concerts jeune public en journée et, au besoin, une session d'enregistrement de cinq jours en semaine. L'opéra de Rennes met également à disposition de l'ONB un espace billetterie.

La gestion de la billetterie

La billetterie de l'ONB est située à l'opéra de Rennes sans être pour autant mutualisée. Deux files séparées se côtoient avec des horaires différenciés (13h-19h pour l'opéra de Rennes en semaine, 13h-18h pour l'ONB) et mènent à deux guichets distincts avec des différences de hauteurs de tables. Cette absence de mutualisation complique inutilement l'accès du public à la billetterie de l'ONB.

L'ONB a diversifié ses canaux de vente avec des achats possibles sur son site Internet, mais également via la FNAC et la vente de box, afin d'élargir son public. La société publique locale Destination Rennes n'est toutefois pas encore mandatée pour vendre des billets.

Au-delà de sa participation, l'ONB peut facturer une contribution forfaitaire de 2 000 € HT par heure supplémentaire de l'orchestre complet (la moitié pour un demi effectif). La location de la salle en dehors des créneaux conventionnels s'élève à 3 600 € HT par concert supplémentaire et 900 € HT par service de répétition, auxquels s'ajoutent les salaires des agents de l'opéra de Rennes mis à disposition.

Des conventions annuelles de mise à disposition de l'opéra précisent ce cadre général.

Au vu de ce qui précède, la chambre observe que les effectifs réclamés par la ville de Rennes et son opéra ne sont plus en lien avec les effectifs permanents de l'ONB.

5.2 Une absence de maîtrise de la salle de concert qui constitue un handicap pour le développement de l'activité de l'ONB

L'ONB ne dispose pas de sa propre salle de concert. Bien que l'opéra soit partiellement mis à sa disposition et qu'il bénéficie par ailleurs de subventions pour louer une salle du Couvent des Jacobins, il ne dispose pas de la pleine maîtrise de son calendrier. Par ailleurs, la location de la salle nue des Jacobins impose d'organiser chaque représentation sur de nouvelles bases, ce qui est source de contraintes et de coûts : sécurité, sonorisation, manutention, recrutement d'équipes d'accueil, déplacements, etc.

5.2.1 Des ventes limitées par l'absence de maîtrise de la salle de concert

En 2019, les recettes des ventes de l'ONB représentaient 16 % des recettes totales et près de 20 % en ajoutant le mécénat. Sur la saison 2018-2019, ce ratio est comparable à la moyenne observée par l'Association française des orchestres (AFO), l'ensemble des orchestres (40 membres) ayant recueilli 66 M€ de recettes propres pour 266 M€ de subventions, soit un ratio de 20 % de recettes propres.

La répartition des recettes propres entre la billetterie, la cession de concerts et les autres recettes dont le mécénat, est fortement dépendante de la situation des orchestres vis-à-vis de leur salle siège, d'une part, et de leur autonomie de projet, d'autre part. Cet état de fait est souligné dans le rapport de la mission confiée par le ministère de la culture à Mme Caroline Sonrier²⁴ : « *Les orchestres qui contrôlent leur lieu de concert peuvent avoir jusqu'à 80 % de recettes propres en billetterie. Les orchestres "sans salle fixe" (orchestre de chambre de Normandie, orchestre de Picardie, orchestre des Pays de Savoie) n'ont souvent aucune recette de billetterie et une part essentielle des recettes propres est représentée par la cession de concert* ». Le fait que l'ONB ne dispose pas de sa propre salle de concert contraint par conséquent le niveau des ventes qu'il est en mesure de réaliser.

5.2.2 Des coûts qui pourraient être optimisés par une mutualisation des moyens

Selon le rapport de la mission précitée, « *La maîtrise d'une salle change du tout au tout la façon dont les orchestres exercent leur rôle de producteur et leur relation au public. Elle influe également sur la structuration des équipes et les postes budgétaires, notamment sur la nature des recettes propres. Le nombre de jours dont l'orchestre dispose dans sa salle de concert et les espaces et horaires qui lui sont ouverts, déterminent sa capacité à construire une saison fournie et diversifiée destinée à un ou des publics qu'il connaît et qu'il peut développer sur la durée.* »

La maîtrise limitée de la salle de concerts présente plusieurs inconvénients : une programmation de saison limitée, avec ou sans actions de médiation sur place²⁵, un rythme des concerts contraint par la disponibilité de la salle, une communication et une billetterie gérées en propre ou par le diffuseur suivant les circonstances, ce qui limite la relation au public, une visibilité limitée, une équipe de production renforcée et une organisation du travail dépendante des partenaires diffuseurs.

Par ailleurs, alors qu'un orchestre suppose d'importants coûts fixes, l'absence de maîtrise de la salle de concert interdit toute diminution des coûts unitaires des spectacles par une augmentation du nombre de représentations. En l'espèce, la coexistence à Rennes de deux organismes culturels aux métiers complémentaires nuit à la mutualisation des fonctions supports et de l'immobilier : billetterie, direction, fonctions administratives, salles de répétitions, etc.

²⁴ « *La politique de l'art lyrique en France* »

²⁵ La médiation comprend les moyens concrets de favoriser le rapport entre l'œuvre et le citoyen (Pierre Moulinier in Emmanuel de Waresquiel, Dictionnaire des politiques culturelles, Larousse CNRS, 2001, p. 10)

En maintenant un opéra séparé de son orchestre, situation fréquente dans le paysage culturel français²⁶, le territoire ne se donne pas les moyens de réaliser des gains liés à la mutualisation des fonctions support et d'encadrement à niveau de service constant. Dans ce contexte, la gestion séparée de l'ONB et de l'opéra de Rennes, dont les objets et activités artistiques se recoupent, présente un frein préjudiciable au rayonnement de l'ONB, mais aussi de la ville de Rennes dans son rôle de capitale régionale, dans un contexte de finances publiques contraintes qui a justifié le gel des subventions de la ville de Rennes.

La chambre recommande aux membres de l'association d'engager une réflexion visant la recherche de synergies et de mutualisations avec l'opéra de Rennes. Dans sa réponse au rapport provisoire, l'ONB indique vouloir engager en ce sens une réflexion avec des partenaires publics en vue d'apporter les réponses les plus appropriées.

Recommandation n° 4 Engager une réflexion visant la recherche de synergies et de mutualisations avec l'opéra de Rennes.

5.3 L'ONB doit mettre à profit la période préalable au recrutement de son futur directeur musical pour engager une réflexion sur son devenir

Le contrat de M. Llewellyn a été renouvelé en 2019 pour trois nouvelles années à compter du 1^{er} janvier 2020. La fermeture des frontières lors de la crise sanitaire a ensuite généré des difficultés de fonctionnement pour l'ONB, en raison notamment de la nationalité galloise de son directeur musical et de ses engagements auprès de l'orchestre symphonique de Caroline du Nord. Bien qu'il cessera ses fonctions au cours de la saison 2022-2023, le conseil d'administration a choisi de ne recruter son successeur qu'au premier semestre 2024 et de fonctionner en 2023 sans directeur musical attitré, afin de tester plusieurs candidats lors de la direction de différents programmes.

La chambre observe que cette période préalable au recrutement de son futur directeur musical, constitue le moment propice à l'engagement d'une réflexion de fond sur le devenir de l'association et son éventuel rapprochement avec d'autres structures comme l'opéra de Rennes.

²⁶ Au niveau national, l'image type d'une maison d'opéra qui disposerait d'un orchestre, d'un chœur et d'un ballet permanent, comme l'opéra de Paris, ne concerne en réalité que quatre maisons sur 29, hors opéra national de Paris, toutes situées dans la moitié sud de la France : l'opéra national de Lyon, l'opéra national de Bordeaux, le théâtre du Capitole de Toulouse et l'opéra de Nice. Toutefois, pour produire leurs spectacles lyriques, de nombreuses maisons s'appuient sur un orchestre ou un chœur permanent.



Les publications de la chambre régionale des comptes Bretagne
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>

Chambre régionale des comptes Bretagne

3, rue d'Arbrissel

CS 64231

35 042 RENNES CEDEX

<https://ww.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>