

RAPPORT
AUDIT DE L'ASSOCIATION
« INTERNATIONAL VISUAL THEATRE »

- octobre 2012 -

N° 11-33

Rapporteurs :

[.....], *Inspectrice générale*

[.....], *Chargée de mission*

Le Maire de Paris

Paris, le 17 OCT. 2011

NOTE
à l'attention de

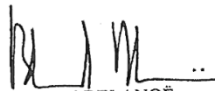
Directrice Générale de l'Inspection Générale

Je souhaite que vous procédiez à un audit de l'association "International Visuel Theatre" domiciliée dans le 9^{ème} arrondissement.

L'association, malgré les efforts entrepris, connaît depuis 2006 une situation financière déficitaire. Cet audit devra proposer des pistes d'amélioration de l'organisation de l'établissement et lui permettre d'élaborer un plan de redressement.

Le Secrétariat Général et la Direction des Affaires Culturelles vous apporteront tout leur soutien pour la réalisation de cette mission.

Bien à vous


Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHESE

RAPPORT

AUDIT DE L'ASSOCIATION « INTERNATIONAL VISUAL THEATRE »

A la fois théâtre, centre de formation et maison d'édition en langue des signes, International Visual Theatre (IVT) a une histoire en deux phases.

Fondé en 1976 par des artistes sourds américains, il a été hébergé jusqu'en 1995 au château de Vincennes, que le ministère de la Culture lui a demandé de quitter car ces locaux n'offraient pas les normes requises en matière d'accueil du public.

De 1995 à 2004, IVT a mené une existence nomade.

En 2004, après qu'il eût été un temps envisagé de procéder à un échange immobilier avec l'Etat dans le cadre de la convention U3M, la Ville de Paris a finalement acheté le théâtre 347, ancien théâtre du Grand Guignol, pour un montant de 1,36 M€, pour y installer IVT.

En 2002 a été prise la décision déconcertante de confier à IVT la maîtrise d'ouvrage des travaux de rénovation et mise aux normes du théâtre. Une petite structure comme IVT n'était en rien préparée à une telle responsabilité. Il s'en est ensuivi de nombreux aléas, qui ont conduit IVT à recourir en 2006 à la maîtrise d'ouvrage déléguée de la SEMAEST et à résilier le contrat avec son architecte.

Il en est également résulté un important dérapage des coûts qui a obligé IVT à recourir à un emprunt de 350 000 €.

Au total, les travaux se sont élevés à 2,76 M€ hors taxes, financés à 35,8 % par l'Etat, 25,3 % par la Ville de Paris, 23,5 % par la région Ile-de-France, 14,1 % par IVT et 1,3 % par la Fondation du Patrimoine.

Le théâtre a été inauguré en janvier 2007, et non en septembre 2006 à l'ouverture de la saison comme initialement prévu.

En 2007, IVT donne sept spectacles attirant plus de 10 000 spectateurs.

Il doit cependant faire face à une exploitation déficitaire qui déclenche dès le printemps 2007 la menace d'une procédure d'alerte par le commissaire aux comptes et des conséquences drastiques en termes tant de programmation théâtrale que de gestion.

Depuis sa réouverture, cette jeune structure vit une existence précaire.

Le nombre des spectateurs n'a dépassé 10 000 qu'en 2007. Entre 2008 et 2011, il oscille entre 4 806 (point le plus bas en 2010) et 9 656 (en 2008).

C'est notamment la conséquence de la forte diminution du nombre annuel des spectacles et de celui des représentations. Durant les années 2008 à 2011, IVT donne quatre à cinq spectacles par an, dont en général une production.

La surdité représente en effet un coût financier, de deux manières :

- au plan de la création artistique, elle renchérit d'environ 20 % le coût des spectacles, de par la traduction, l'adaptation et le coût de l'interprétariat ;
- au plan du fonctionnement, les coûts d'un effectif mixte entendants/sourds sont augmentés de la présence de deux interprètes (1,2 ETP) dans l'effectif d'IVT, des temps de formation à la langue des signes pour les entendants et de formation spécifique pour les sourds, et de l'allongement de la durée des réunions.

La gestion d'IVT se caractérise cependant par une grande sobriété et par le contrôle de son compte de résultat.

IVT dispose de recettes propres d'un montant substantiel, qui proviennent de l'enseignement de la langue des signes et dans une moindre mesure de l'édition. Ces recettes ont progressé de 10,3 % entre 2007 et 2011.

L'évolution des charges d'exploitation est contenue, puisqu'elles restent stables entre 2007 et 2011.

L'ancien théâtre 347, une fois rénové, est un tout petit théâtre avec une jauge de 180 places, sans espace de répétition. Deux espaces modulables de 55 m² sont dévolus à l'enseignement de la langue des signes tandis que l'ensemble du personnel administratif, direction comprise, est regroupé dans deux bureaux paysagers de 40 m² chacun.

Les salaires sont modiques, et le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire le moins élevé n'est que de 2,3.

IVT a par ailleurs entrepris un gros effort de professionnalisation de sa gestion et de ses procédures qui doit être salué, même si demeurent des carences, notamment l'absence de comptabilité analytique fiable, un service relations publiques-communication à l'efficienne perfectible et la rigidité entraînée par une masse salariale qui représente les trois quarts du budget de fonctionnement.

Face aux difficultés d'IVT, les concours publics ont augmenté globalement de 35 % entre 2007 et 2011 (la subvention de fonctionnement de la Ville de Paris a augmenté de 24 %, celle de l'Etat de 21,8 %, l'aide de la région de 15,3 %). IVT a également bénéficié d'aides à projet et de concours exceptionnels. Ces derniers ont atteint en 2011 un montant de 145 000 €.

Les relations avec les financeurs publics pourraient cependant gagner en cohérence. IVT fait face à un enchevêtrement de conventions différentes tant par leurs objets que par leurs durées. Les auditrices recommandent notamment l'adoption d'une convention pluriannuelle d'objectifs quadripartite entre l'Etat, la Ville et le département de Paris et IVT qui clarifierait les objectifs, définirait les indicateurs retenus pour en mesurer l'atteinte et offrirait à IVT une visibilité financière pluriannuelle.

Le rapport recommande également à la Ville de Paris de solder les conséquences de la dévolution de la maîtrise d'ouvrage des travaux à IVT par une subvention d'investissement représentant le montant restant à rembourser.

Enfin les auditrices recommandent à IVT :

- d'améliorer sa communication, en réfléchissant au nom du théâtre et en professionnalisant le service relations publiques-communication ;
- de maîtriser la croissance de ses effectifs au moyen d'un double effort de formation et d'organisation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. INTERNATIONAL VISUAL THEATRE : LE THEATRE DE LA LANGUE DES SIGNES	8
1.1. <i>Historique</i>	8
1.2. <i>Identité : culture sourde et langue des signes</i>	9
1.3. <i>Le théâtre, c'est l'écriture de la langue des signes</i>	10
1.4. <i>IVT à Chaptal</i>	10
1.5. <i>La conférence de presse de septembre 2011</i>	11
2. LE LABORIEUX DEROULEMENT DES TRAVAUX DE RENOVATION ET MISE AUX NORMES	13
2.1. <i>L'acquisition du bâtiment</i>	13
2.2. <i>La rénovation du théâtre</i>	13
2.2.1. Le pilotage du dossier par les services de la Ville	13
2.2.2. Le déroulement des travaux	15
2.2.3. Les conséquences pour IVT de la dévolution de la maîtrise d'ouvrage	18
3. FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION	19
3.1. <i>Les organes de direction</i>	19
3.1.1. Les statuts : une association fermée	19
3.1.2. Le rôle et le fonctionnement des instances	19
3.2. <i>Le fonctionnement des services</i>	20
3.2.1. L'emploi de personnes sourdes et le bilinguisme	20
3.2.2. La qualité du recrutement	21
3.2.3. La sobriété du fonctionnement	22
3.3. <i>L'audit organisationnel financé par les tutelles</i>	23
3.4. <i>L'organigramme</i>	24
4. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS	26
4.1. <i>L'Etat</i>	26
4.2. <i>La collectivité parisienne</i>	27
4.2.1. Un soutien financier d'ampleur	27
4.2.2. Des relations complexes	28
4.3. <i>La région Ile-de-France</i>	29
5. LES ACTIVITES	31
5.1. <i>Le théâtre : un faible nombre annuel tant de spectacles que de représentations</i>	31
5.1.1. IVT : une compagnie théâtrale	31
5.1.2. La programmation : une réduction du nombre des spectacles	33
5.1.3. Une évolution défavorable des recettes de billetterie	34
5.1.4. Un faible nombre annuel de représentations et de spectateurs payants	35
5.1.5. Une grille tarifaire trop complexe	35
5.1.6. Les tournées	36
5.1.7. Le service « relations publiques-communication »	36
5.2. <i>L'enseignement : une offre variée</i>	38
5.2.1. L'offre en langue des signes	38
5.2.2. Identité et culture sourde (ICS)	38
5.2.3. Les stages spécifiques	39
5.3. <i>L'édition</i>	39
5.4. <i>L'action culturelle</i>	40

6. L'ANALYSE FINANCIERE	41
6.1. Une organisation comptable perfectible.....	41
6.1.1. Une comptabilité internalisée	41
6.1.2. Une succession d'administratrices, des procédures récentes.....	41
6.1.3. La gestion de la caisse et des espèces	42
6.1.4. La procédure d'autorisations de signature à revoir.....	43
6.2. Des outils de gestion existants mais pas toujours maîtrisés	43
6.2.1. Des outils informatiques parfois inadaptés, parfois mal exploités	43
6.2.2. Un budget élaboré pour les tutelles	44
6.2.3. La répartition des dépenses par activité reste à fiabiliser et à améliorer	45
6.2.4. Un prévisionnel de trésorerie très utilisé par l'association	46
6.3. Une procédure d'alerte déclenchée par le commissaire aux comptes dès 2007	46
6.4. L'analyse des comptes annuels	46
6.4.1. Un bilan qui globalement s'améliore	47
6.4.2. Une trésorerie critique.....	49
6.4.3. Des résultats déficitaires en 2007, puis en 2010	50
6.4.4. Un effort de maîtrise des charges, une augmentation des produits	51
6.4.5. Des subventions en forte augmentation, un chiffre d'affaires qui représente plus de la moitié des produits d'exploitation.....	52
6.4.6. Des charges d'exploitation contenues.....	57
LISTE DES RECOMMANDATIONS	62
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	63
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	65
LISTE DES ANNEXES	78

« Tout le monde rêve de trouver une forme d'écriture de la langue des signes, mais sa structure rend la chose impossible car le mouvement ne peut pas s'écrire. En fait la langue des signes peut être vraiment comparée à une langue orale et, pour moi, l'écriture de cette langue, c'est le théâtre. »

Emmanuelle Laborit (Dossier artistique et culturel d'IVT. Fondements et projets pour 2009-2010-2011. 3 octobre 2008)

INTRODUCTION

Par une note du 17 octobre 2011, le Maire de Paris a souhaité que soit procédé à un audit de l'association International Visual Theatre, « *qui connaît depuis 2006 une situation financière déficitaire. Cet audit devra proposer des pistes d'amélioration de l'organisation de l'établissement et lui permettre d'élaborer un plan de redressement* ».

1. International Visual Theatre

Fondé en 1976, IVT est installé depuis 2007 dans l'ancien théâtre du Grand Guignol, situé 7 cité Chaptal dans le 9^{ème} arrondissement.

A la fois centre de formation, maison d'édition et surtout théâtre, IVT est entièrement dévolu à la langue des signes française (LSF) et à la culture sourde.

Deux points sont à souligner pour caractériser IVT.

En premier lieu, c'est une **structure unique en son genre**. IVT est en France le seul théâtre et la seule compagnie théâtrale en langue des signes. Cette spécificité justifierait à elle seule un soutien appuyé des pouvoirs publics, notamment de l'Etat, eu égard à cette unicité au plan national.

En second lieu, même si IVT a été fondé en 1976, il n'existe sous sa forme actuelle que depuis 2007. C'est donc une **structure encore très jeune**, qui peine à se remettre de la dureté de son année d'ouverture, marquée par une inauguration repoussée de septembre 2006 à janvier 2007 en raison du déroulement plus que difficile des travaux, et par la nécessité de souscrire cette même année un emprunt de 350 000 € pour en couvrir le surcoût et de faire face à une procédure d'alerte déclenchée par le commissaire aux comptes en réduisant drastiquement ses dépenses et ses ambitions.

Si IVT n'a pas encore trouvé son rythme de croisière, il existe encore après cinq ans. Aux yeux de sa directrice, c'est déjà une victoire.

2. Les objectifs de la mission

Devant la situation chroniquement déficitaire d'IVT, la lettre de mission invitait à « *proposer des pistes d'amélioration de l'organisation et lui permettre d'élaborer un plan de redressement* ».

Les auditrices se sont donc attachées à :

- analyser l'organisation d'IVT ;
- et notamment tenter au mieux de comprendre la spécificité de la surdité, non seulement du public, mais aussi d'une partie de l'équipe, et donc de mettre en évidence ce qui fait qu'IVT n'est pas tout à fait « un théâtre comme les autres » et empêche de l'évaluer à la même aune que les autres théâtres ;
- objectiver les principales dépenses et recettes concourant au résultat, d'autant que la revendication récurrente d'IVT depuis son installation au théâtre Chaptal est l'augmentation des subventions, notamment celle de l'Etat. Au-delà a été esquissée une comparaison d'IVT avec plusieurs théâtres parisiens de taille comparable, municipaux ou disposant de financements croisés.

Il est apparu aux auditrices que l'objectif devait être de permettre à IVT de fonctionner, c'est-à-dire de proposer des spectacles en nombre suffisant pour remplir la saison, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Un plan de redressement doit pouvoir permettre à ce lieu attachant, unique dans son genre en France, de répondre à sa vocation de proposer des spectacles destinés au public entendant comme au public sourd.

Dès l'année 2007, IVT a entrepris une maîtrise de ses dépenses et une optimisation de ses recettes, ainsi que des chantiers d'organisation et de professionnalisation. Ces mesures d'organisation interne conjuguées à l'apport supplémentaire de subventions n'ont pas suffi à résoudre les difficultés financières de l'association.

3. La méthode suivie

En plus de l'examen d'une abondante documentation fournie par la DAC et par IVT et des différentes pièces comptables, les auditrices ont cherché à comprendre le fonctionnement d'IVT en rencontrant la totalité de l'équipe, le président et le secrétaire du conseil d'administration, les adjoints au Maire respectivement chargés de la Culture et du Handicap, le maire du 9^{ème} arrondissement.

Elles ont effectué une visite approfondie des locaux.

Elles ont assisté à une représentation de *Traversée* en décembre 2011 et de *Héritages* en février 2012.

Elles ont rencontré les autres financeurs publics d'IVT, c'est-à-dire la DRAC Ile-de-France et la région.

Les entretiens avec les personnes sourdes requéraient nécessairement la présence d'un interprète et se sont avérés longs à organiser. A cette occasion, les auditrices ont pris conscience d'une partie des difficultés d'IVT.

Malgré l'abondance de pièces volontiers transmises par IVT, l'exiguïté des locaux a limité l'examen sur place.

Le départ en congé de l'administratrice, avec laquelle le dernier entretien a eu lieu le 13 février 2012, a constitué une difficulté supplémentaire. Cette dernière nous avait en effet communiqué de nombreux documents, parmi lesquels des documents de travail. Le dialogue avec elle est demeuré inachevé et il n'a pas été possible de poser de questions sur les documents transmis ni d'approfondir certains points.

En dépit de ce départ, IVT a pu produire ses comptes 2011 et les transmettre début mai 2012.

4. Plan du rapport

Le rapport comprend six chapitres.

Le premier est consacré à l'histoire d'IVT, ainsi qu'à la langue des signes et à la culture sourde.

Le chapitre 2 relate le laborieux déroulement des travaux de rénovation et mise aux normes du théâtre.

Dans le troisième chapitre sont analysés le fonctionnement et l'organisation d'IVT.

Le chapitre 4 est consacré aux relations d'IVT avec ses financeurs publics : Etat, Ville de Paris, région Ile-de-France.

Le chapitre 5 analyse les différentes activités d'IVT : action culturelle, édition, enseignement de la langue des signes, mais surtout théâtre.

Le chapitre 6 est consacré à l'analyse financière et comptable.

1. INTERNATIONAL VISUAL THEATRE : LE THEATRE DE LA LANGUE DES SIGNES

1.1. Historique

« Installé dans les locaux historiques de l'ancien Théâtre du Grand Guignol, situé dans le neuvième arrondissement de Paris, IVT est aujourd'hui un lieu unique en France. A la fois salle de spectacles, maison d'édition, lieu de création artistique et école de langue des signes, IVT est un carrefour culturel, un espace d'échanges et de découvertes pour les sourds et les entendants. »

C'est ainsi que se présente International Visual Theatre sur la page d'accueil de son site internet www.ivt.fr.

Emmanuelle Laborit, qui dirige le théâtre depuis 2002, en retrace l'histoire en ces termes.

« C'est en 1976 qu'Alfredo Corrado, artiste sourd américain venu en France travailler dans le cadre du Festival international de Théâtre de Nancy, rencontre Jean Grémion, metteur en scène français déjà engagé dans une recherche sur le théâtre non verbal.

Ils décident de créer à Paris un centre de recherche pour une expression théâtrale de la culture sourde. Ils font venir Bill Moody, comédien américain et interprète professionnel de Langue des Signes Américaine (ASL). Ensemble, ils réunissent un groupe d'une vingtaine de jeunes adultes sourds intéressés par le théâtre. Ralph Robbins, autre comédien américain, les rejoint à son tour pour se charger de l'entraînement corporel des comédiens et d'un atelier de théâtre pour enfants sourds.

Tous s'installent dans les salles moyenâgeuses du Château de Vincennes, mises à leur disposition par le ministère de la Culture. International Visual Theater est né. »¹

A Vincennes, IVT disposait de plusieurs étages pour l'administration, les cours, les répétitions et de gradins d'une centaine de places. Après 1992, les normes de sécurité n'ont plus permis d'accueillir le public ni pour l'enseignement ni pour le théâtre. C'est le début d'une période où les différentes activités sont dispersées, l'enseignement se déroulant dans un espace loué dans le quartier de Bastille tandis que la compagnie de théâtre est devenue itinérante. Elle sera notamment accueillie à Rungis, à la Cartoucherie, à la Cité universitaire.

Les directeurs successifs d'IVT ont été :

- Alfredo Corrado et Jean Grémion depuis 1976
- Thierry Jouno, directeur administratif de 1978 à 1990, puis directeur de 1990 à 1992
- Jean-François La Bouverie de 1992 à 2002
- depuis 2002, Emmanuelle Laborit.

Dans son ouvrage « *Le cri de la mouette*² », et dans les nombreux documents qu'elle réalise pour IVT, Emmanuelle Laborit narre son parcours et sa rencontre avec la langue des signes.

« J'ai eu la chance de découvrir IVT à l'âge de sept ans, en 1979.

C'est à l'écoute d'une interview sur France Culture d'Alfredo Corrado, via Bill Moody qui l'interprétait, que mes parents se sont dit : « tiens, c'est quand même bizarre, c'est tout à fait l'inverse de ce que les médecins ont pu nous dire. Ils sont tout de même allés à IVT. [...] Mes parents ont découvert un monde qu'ils ne

¹ Dossier de presse d'ouverture du théâtre le 16/01/2007

² Edition Robert Laffont 1994

connaissaient pas du tout : ces adultes sourds n'étaient pas attardés du tout, ils étaient totalement humains...Ils ont eu un sacré choc...et moi aussi !

J'ai d'abord appris la LSF puis ai commencé le théâtre à neuf ans. »

Par la suite elle entame une carrière théâtrale et devient célèbre en remportant un Molière.

« En 1993 j'ai reçu le Molière de la révélation théâtrale.

Lors de la cérémonie, j'ai parlé d'IVT qui traversait une période difficile, qui risquait de fermer, et que c'était une situation grave parce que cela voulait dire qu'on allait tuer la culture sourde. Le ministre de la Culture de l'époque, M. Jacques Toubon, est venu me voir à la fin de la cérémonie et m'a proposé un rendez-vous. [...] Ce Molière en 1993, c'est quelque chose de très fort dans la vie d'IVT. Sans cette récompense, on n'en serait pas là. Au-delà de la reconnaissance professionnelle, c'était aussi une reconnaissance médiatique et publique ³».

IVT ayant été à l'origine fondé par des américains, Emmanuelle Laborit ne souhaite pas en changer le nom.

« J'en profite pour saluer le travail de ces trois américains : Alfredo Corrado, Bill Moody et Ralph Robbins, qui sont des figures marquantes d'IVT. Leur influence a été primordiale, ils ont montré la voie, nous ont permis de nous affirmer dans notre langue et notre identité.

Alors, lorsqu'on m'a suggéré de changer le nom d'IVT, International Visual Theater, car pas assez français, j'ai refusé : l'influence américaine fait partie des fondements de l'association. »⁴

Ce point a cependant été soulevé par les auditrices. Il leur a paru qu'IVT souffrait d'un déficit de notoriété, et que ce sigle se prêtait mal à une identification du théâtre. Peu de gens connaissent IVT, en revanche ils sont plus nombreux à connaître le théâtre dirigé par Emmanuelle Laborit. Les entendants d'IVT ont convenu de la faible connotation positive attachée à IVT, qui échappe aux personnes sourdes. Lors des représentations auxquelles elles ont eu l'occasion d'assister, les auditrices ont entendu « *bienvenue au théâtre IVT Chaptal* ».

Recommandation 1 : IVT est invité à réfléchir au nom du théâtre et peut-être en trouver un qui favorise sa notoriété.

1.2. Identité : culture sourde et langue des signes

Le document « *Dossier artistique et culturel d'IVT. Fondements et projets pour 2009-2010-2011* » précité d'Emmanuelle Laborit développe longuement la problématique de la langue des signes française (LSF) et de la culture sourde.

En dépit de l'œuvre du promoteur en France de la langue des signes et fondateur de l'Institut des Jeunes Sourds, l'abbé de l'Épée, et du développement important qu'elle avait connu tout au long du XIX^{ème} siècle, un congrès international réuni en 1880 à Milan voit la victoire des tenants de l'oralisme et décrète l'abandon de la langue des signes dans l'enseignement. Le premier congrès s'était déroulé à Paris, lors de l'Exposition universelle de 1878. Le congrès de Milan était composé de spécialistes de l'enseignement pour les sourds, essentiellement italiens et français, les autres représentants nationaux étant minoritaires (allemands, suisses, anglais, scandinaves et américains). Sur plus de 250 participants, seuls quatre sourds étaient présents, dont deux français. Aucun interprète n'avait été prévu pour eux.

³ Projet artistique et culturel d'IVT. Fondements et projets pour 2009-2010-2011.

⁴ Dossier artistique et culturel d'IVT octobre 2008 page 13.

Les conséquences du congrès de Milan sont l'un des thèmes du spectacle « Héritages », mis en scène par Emmanuelle Laborit, et donné à l'IVT du 19 janvier au 27 février 2011 puis du 15 février au 04 mars 2012.

Cette interdiction durera un siècle, jusqu'à ce qu'elle soit symboliquement levée en 1991 par une loi dite « loi Fabius » par la communauté sourde⁵.

Par la suite, la loi n° 2005-102 du 11/02/2005⁶ reconnaît la langue des signes comme une « *langue à part entière. Tout élève concerné doit pouvoir recevoir un enseignement de la langue des signes* ». Emmanuelle Laborit fait cependant une lecture critique de ce texte, pour plusieurs raisons.

En premier lieu elle récusé le terme de handicap. « *Voilà, c'est clair. Nous ne sommes pas considérés comme des individus avec une culture et une langue différentes, mais comme des handicapés. Cette vision appelle la réparation, donc la médicalisation. Pour ma part je refuse ce terme de handicap.* »

Elle souligne en second lieu qu'il s'agit d'enseignement de la langue des signes, non d'enseignement en langue des signes. La langue des signes n'est pas une langue d'enseignement, alors qu'elle l'est dans de nombreux pays européens, notamment scandinaves.

Enfin Emmanuelle Laborit s'inquiète des conséquences de l'intégration des enfants en milieu scolaire ordinaire, qui conduit à les isoler et à les priver du contact avec des adultes sourds. « *Seulement 5 % des enfants sourds bénéficient d'un enseignement bilingue, les autres ayant un enseignement essentiellement oraliste* »⁷.

1.3. Le théâtre, c'est l'écriture de la langue des signes

Au travers d'IVT Emmanuelle Laborit souhaite transmettre la culture de la langue des signes.

C'est en effet une langue source d'identité : « *IVT doit faire prendre conscience que la langue des signes est une langue, qu'elle ne soit pas réduite à un simple langage [...]. En France le droit à l'accessibilité est très en vogue : je préfère le droit à la langue, à la culture, à l'éducation. Ces droits fondamentaux respectés permettront alors une vraie accessibilité* »⁸.

Le théâtre est l'écriture de la langue des signes. « *Tout le monde rêve de trouver une forme d'écriture de la langue des signes, mais sa structure rend la chose impossible car le mouvement ne peut pas s'écrire. En fait la langue des signes peut être vraiment comparée à une langue orale et, pour moi, l'écriture de cette langue, c'est le théâtre.* »

Ce développement a paru important aux auditrices pour éclairer la dimension spécifique d'IVT, théâtre en langue des signes.

On verra plus loin que cette spécificité influe également sur le fonctionnement de la structure et sur ses coûts (cf. *infra* 2.2.1., 3.2.1. et 4).

1.4. IVT à Chaptal

En 1992, la catastrophe de Furiani accélère la prise de conscience des impératifs de sécurité dans la réception du public et conduit les responsables du Château de Vincennes à

⁵ Loi 91-73 (titre III) article 33 du 18/01/1991. Amendement présenté par Laurent Fabius et les membres du groupe socialiste. « *Dans l'éducation des jeunes sourds, la liberté de choix entre communication bilingue - langue des signes et français - et une communication orale est de droit* ».

⁶ « Pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées »

⁷ Dossier artistique et culturel d'IVT 2012-2013-2014

⁸ Idem, page 17

demander à IVT de suspendre tout accueil du public à partir de 1995. La compagnie devient nomade et les formations se déroulent dans d'autres locaux.

Le 27 octobre 1998, Jean-François La Bouverie écrit au Maire de Paris pour lui annoncer avoir enfin trouvé un lieu. *« Il s'agit de l'ancien théâtre du Grand Guignol construit rue Chaptal au siècle dernier par des hommes d'affaires lyonnais. Ce petit bâtiment, riche déjà d'un important passé de théâtre, est à la juste dimension du centre international que nous voulons ».*

A cette époque est en cours de négociation la convention entre l'Etat et la Ville de Paris dite convention U3M. Le théâtre 347, ancien théâtre du Grand Guignol, est propriété du ministère de l'Education nationale tandis que l'ENSATT⁹, 21 rue Blanche, dont il est le théâtre d'application, l'est de la Ville de Paris.

L'Etat et la Ville de Paris s'accordent pour échanger à parité les deux bâtiments (pour 17 MF)¹⁰.

Le théâtre est malheureusement squatté le 27 octobre 2000.

Les « squatters » le quitteront finalement, après l'avoir beaucoup dégradé, dans le courant de 2001.

La convention U3M fera en 2002 l'objet d'un important avenant délibéré par le conseil de Paris¹¹. On y trouve la mention suivante : *« l'article IV.6 de la convention cadre est supprimé. L'Etat prend acte de la volonté de la Ville de Paris que soit relogé l'International Visual Theatre dans le Théâtre 347 de la cité Chaptal, selon des modalités à définir ultérieurement ».*

IVT s'installe en 2004 à Chaptal. La période 2004-2006 est marquée par le déroulement très difficile des travaux de rénovation et mise aux normes du théâtre, qui sera finalement inauguré en janvier 2007.

IVT doit immédiatement faire face à une situation financière très critique, qui le conduit à réduire drastiquement ses projets artistiques et à adopter un plan de redressement.

1.5. La conférence de presse de septembre 2011

Devant ces difficultés financières récurrentes et grandissantes, et considérant que le soutien des collectivités publiques s'est stabilisé dès l'origine à un niveau inférieur aux besoins d'IVT, Emmanuelle Laborit a tenu le 12 septembre 2011 une conférence de presse *« afin de faire connaître la situation inadmissible dans laquelle se trouve le théâtre [qu'elle] dirige. »*

Des trois financeurs publics que sont l'Etat, la région Ile-de-France et la collectivité parisienne, c'est surtout le premier qu'elle interpelle.

« Je dénonce le désintérêt de l'Etat pour un lieu d'utilité publique, malgré les déclarations et les bonnes intentions affichées. Cette situation est indigne au regard du désert culturel dans lequel est laissée la population sourde en France. Indigne, oui, car je croyais que la langue des signes, reconnue seulement depuis 2005, pourrait disposer de moyens pour son développement.

Je suis bien consciente de la situation économique et des contraintes budgétaires qui pèsent aujourd'hui ; toutefois je n'accepterai pas d'être sacrifiée sur l'autel de la rigueur budgétaire alors que je réclame une réévaluation des subventions d'IVT depuis plus de quatre ans. »

⁹ Ce que l'on nommait le Conservatoire

¹⁰ Convention « Université du troisième millénaire U3M » délibération DASCO 2000-28 G.

¹¹ DASCO 2002-20 G

Accompagné d'un dossier substantiel comprenant les chiffres clés du budget ainsi que la présentation d'IVT, cette conférence de presse a rencontré un large écho :

« *L'IVT, théâtre promoteur de la langue des signes, est menacé*¹² », « *Emmanuelle Laborit dénonce un Etat sourd*¹³ », « *Menace sur le théâtre d'Emmanuelle Laborit*¹⁴ ».

La pétition a été mise en ligne sur le site d'IVT.

IVT fait valoir que ce théâtre est unique dans son genre en France, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'autre théâtre en langue des signes, et qu'à ce titre il devrait être mieux soutenu et conforté par les pouvoirs publics. A l'appui, elle cite le cas du Tyst Teater¹⁵ qui depuis 1977 fait partie intégrante du théâtre national suédois, le Riksteatern, ou du Teater Manu norvégien.

¹² La Croix 13/09/2011

¹³ Libération 14/09/2011

¹⁴ France 3 13/09/2011

¹⁵ Le théâtre muet.

2. LE LABORIEUX DEROULEMENT DES TRAVAUX DE RENOVATION ET MISE AUX NORMES

Photographie 1 : Vue récente d'IVT



IVT occupe une surface au sol de 275 m², sur cinq niveaux :

- un sous-sol de 245 m² où se trouvent des réserves et des loges ;
- un rez-de-chaussée de 275 m² où se trouvent le hall et la salle de théâtre ;
- un entresol de 68 m² avec une mezzanine et la salle de réunions/salle des professeurs Jean Grémion ;
- deux étages, le premier de 112 m² et le second de 107 m², comprenant chacun un espace de cours modulable de 55 m² et un espace de bureau de 40 m².

Le total des surfaces dont dispose IVT est de 807 m². Les plans des cinq niveaux figurent en annexe X.

2.1. L'acquisition du bâtiment

Le théâtre a été acheté par la Ville à l'Etat par acte administratif en date du 2 mars 2004. Cet acte précise que « *après l'abandon du projet d'échange sans soulte entre deux ensembles immobiliers bâtis sis à Paris (9^{ème}) l'un appartenant à l'Etat sis 7 cité Chaptal et l'autre appartenant à la Ville de Paris sis 21 rue Blanche, qui était prévu par la convention « Université IIIème Millénaire » passée entre l'Etat - ministère de l'Education nationale et la Ville de Paris le 25 octobre 2000, le principe de la cession amiable dudit immeuble domanial au profit de la Ville de Paris a été retenu.* », en application de l'avenant n° 1 à la convention-cadre « U3M » signé le 8 juillet 2002.

2.2. La rénovation du théâtre

Le déroulement des travaux de rénovation et mise aux normes du théâtre du Grand Guignol a été difficile et source de dérapages de coûts et de calendrier.

Il a pâti d'un pilotage de ce dossier par les autorités municipales que l'on peut qualifier d'approximatif.

2.2.1. Le pilotage du dossier par les services de la Ville

2.2.1.1. La dévolution à IVT de la maîtrise d'ouvrage

Ce que les auditrices ont pu retracer du processus de prise d'une décision qui remonte maintenant à dix ans montre que les autorités de la Ville n'ont pas paru percevoir le risque

pris à confier la maîtrise d'ouvrage de travaux lourds de rénovation à une petite structure comme IVT dépourvue de toute expérience de ce type.

Dans un premier temps, il est pourtant bien question d'une maîtrise d'ouvrage municipale. Une note du directeur du patrimoine et de l'architecture à la directrice des affaires culturelles du 27/02/2002 établit l'estimation prévisionnelle de l'opération à 1,75 M€ TTC.

Dans une note adressée au secrétaire général adjoint le 28/05/2002, la directrice des affaires culturelles met en garde le secrétariat général contre l'idée de déléguer la maîtrise d'ouvrage à IVT.

« Vous évoquez dans votre mel du 24/05/2002 l'hypothèse d'un conventionnement de l'association permettant de lui déléguer la maîtrise de travaux qu'elle financerait sans apport de la Ville de Paris. J'attire votre attention sur le fait que, jusqu'à ce jour, la Ville a envisagé de réaliser les travaux nécessaires en tant que maître d'ouvrage. Le financement de ces travaux par des partenaires autres que la Ville de Paris (Etat, Région) peut être sollicité par fonds de concours¹⁶. » Et la DAC de préciser : « la question du financement et de la maîtrise d'ouvrage doit être étudiée, non seulement en fonction des attentes de l'IVT et du soutien de la mairie du 9^{ème} arrondissement¹⁷, mais aussi en fonction des relations que la Ville souhaite entretenir avec l'IVT à l'avenir. En effet l'IVT a, à plusieurs reprises, indiqué oralement son souhait de solliciter des aides pérennes de la Ville, tant pour ses activités culturelles que pour ses activités sociales envers les sourds. » (annexe VIII).

Cette mise en garde ne paraît pas avoir été entendue. Quelques mois plus tard, une réunion au secrétariat général, en présence d'IVT et de son architecte, acte de façon laconique que « Mme Laborit souhaite que l'IVT soit maître d'ouvrage de ces travaux. Sous réserve de l'accord de la DPA sur le contenu des travaux, il est accepté la maîtrise par l'IVT sur ce site¹⁸ » (annexe VII)». A cette époque, il est indiqué que les travaux s'élèveront à 1,39 M€ HT, consistent essentiellement en une remise à niveau de l'électricité et de la plomberie, et dureront une année.

Le quasi-doublement du montant prévisionnel des travaux, passé de 1,39 à 2,18 M€, ne modifiera pas la donne mais conduira en revanche à l'attribution à IVT d'une subvention de 500 000 € délibérée en décembre 2003.

En tout état de cause, IVT a indiqué s'être fait imposer la maîtrise d'ouvrage alors même que la Ville paraît considérer qu'IVT la revendiquait. Il n'en reste pas moins que des signaux d'alarme auraient dû s'allumer, qui n'ont pas fonctionné, devant les difficultés parfaitement prévisibles auxquelles allait se heurter une petite structure telle IVT.

2.2.1.2. L'occupation des locaux par IVT.

IVT a occupé par anticipation les locaux, l'acquisition effective n'ayant eu lieu qu'en mars 2004.

Quatre lettres du secrétaire général des 7 avril 2004, 20 décembre 2004, 20 février 2006 et 9 février 2007 autorisent « à titre précaire et révocable » IVT à poursuivre l'occupation pour les années 2004, 2005, 2006 et 2007 sans mention des travaux qui s'y déroulent.

Le bail emphytéotique administratif n'a été signé qu'en février 2008.

¹⁶ A cette période il n'est pas envisagé de financement de la Ville. « Vous évoquez dans votre mel du 24 mai 2002 l'hypothèse d'un conventionnement de l'association permettant de lui déléguer la maîtrise d'ouvrage de travaux qu'elle financerait sans apport de la Ville de Paris ».

¹⁷ Souligné par nous.

¹⁸ Compte rendu daté du 13/11/2002.

2.2.1.3. La signalétique

Maintes fois demandée aux services de la direction de la voirie et des déplacements, notamment par l'adjointe au Maire de Paris chargée du handicap, membre du conseil d'administration d'IVT, la mise en place d'une signalétique *ad hoc* n'est pas encore effective.

Photographie 2 : IVT vu de la rue Chaptal



La photo ci-dessus montre l'absence de mise en valeur d'IVT vu de la rue Chaptal.

IVT a par ailleurs signalé aux auditrices que le panneau « Decaux » était erroné, portant l'illustration du grand guignol non parisien, mais lyonnais.

Recommandation 2 : Mise en place d'une signalétique appropriée.

Aux termes de la réponse reçue de la direction de la voirie et des déplacements, les travaux d'installation de panneaux signalétiques dans le quartier devraient être réalisés d'ici la fin du mois d'octobre 2012.

Recommandation 3 : Demander à la direction des affaires culturelles de se rapprocher du bureau de l'espace urbain concédé de la direction des finances pour remédier au caractère erroné du panneau dit « sucette ».

2.2.2. **Le déroulement des travaux**

Le déroulement des travaux a été marqué par un important dérapage des coûts, de nombreux aléas de chantier et un retard important.

2.2.2.1. Le dérapage des coûts

En 2002, une pré-étude de l'Agence d'études de l'architecture estimait le coût des travaux à 1,75 M€ TTC (dont 150 000 € pour l'acquisition de matériel scénique). La DAC avait sur cette base demandé l'inscription des crédits nécessaires au BP 2003.

Dès 2003, IVT a fait réaliser une étude pour la rénovation du théâtre par le cabinet [...], chiffrant le montant de l'opération à 2 182 408 € en deux phases, 2003 et 2004.

La phase 1 s'élevait à 285 140 € et concernait l'ensemble des locaux, bureaux et salles de cours, hors le théâtre. Selon le tableau transmis par IVT, le coût de la phase 1 a finalement été de 293 886 € (HT).

La phase 2, d'un montant de 1 897 268 €, concernait le théâtre. Les deux principaux postes étaient le gros œuvre-démolition (505 108 €) et l'équipement scénique (500 000 €), suivis de l'isolation acoustique (270 790 €) et des honoraires de l'architecte [.....].

IVT a indiqué aux auditrices que cette architecte avait été missionnée par la précédente direction d'IVT, dès que fut confirmée la possibilité d'installer IVT dans le théâtre 347. Les autorités de la Ville de Paris n'ont pas questionné plus avant le projet de l'architecte ni son chiffrage.

C'est ce montant qui a donné lieu aux subventions de l'Etat (987 277 €), de la Ville de Paris (500 000 €) et de la région Ile-de-France (356 505 €), soit un total de subventions de 1,85 M€. Devaient donc demeurer à la charge d'IVT 330 000 €.

Après de nombreux aléas de chantier qui ont conduit IVT à se séparer de son architecte et à missionner la SEMAEST, le coût total de l'opération s'est établi à 2 760 777 €, soit un **surcoût de 578 369 €**.

L'association a adressé à la Ville et à la région Ile-de-France une demande de financement supplémentaire. La Ville a attribué en 2007 une subvention complémentaire de 197 000 €, la région Ile-de-France de 283 644 €.

Le rapport initial établi en 2006 par la SEMAEST prend pour base un budget initial de la phase 2 de 2 039 442 HT, soit 2 439 292,23 € TTC (montant légèrement différent de celui indiqué par IVT), mais surtout met en évidence un **nécessaire dépassement de 20,73 %** conduisant à un budget recalé de 2 467 067,92 € HT (2 945 172,5 € TTC).

Enfin, selon un tableau transmis par IVT daté de janvier 2008, le montant total des travaux HT phase 1 + phase 2 s'est établi à 293 889 + 2 466 891 € soit un total de **2 760 777 € HT**, et **3 301 889 € TTC**.

La contribution des différents partenaires au total des travaux hors taxe s'établit ainsi :

Tableau 1 : Répartition du financement des travaux

Financiers	Montant en euros	Pourcentage de financement
Etat	987 773	35,8%
Région Ile-de-France	649 151	23,5%
Ville de Paris	697 000	25,2%
IVT	390 239	14,1%
Fondation du Patrimoine	36 614	1,3%
Total	2 760 777	

Source : IVT

La TVA s'est élevée à 541 112 €.

C'est dans ce cadre que l'association a contracté en 2007 auprès du Crédit Coopératif un **emprunt de 350 000 €** au taux annuel d'intérêt de 5,07 % d'une durée de treize ans remboursable en 156 échéances mensuelles de 3 068,17 €. La dernière échéance sera juillet 2020.

En janvier 2012, le montant du capital restant dû s'élève à 253 818,4 €.

IVT, pour cet emprunt, n'a pas fait appel aux services de la Ville. Consultée sur ce point, la direction des finances (DF) fait observer que :

« - l'IVT aurait obtenu un taux plus intéressant si nous lui avions accordé notre garantie et n'aurait certainement pas eu besoin d'affectation hypothécaire ;

- à propos de l'affectation hypothécaire sur le bail mis en place par l'IVT, il nous semble surprenant que l'IVT ait pu le faire sans autorisation expresse du bailleur (la Ville) ou sans l'avoir prévenu.¹⁹ »

Interrogée sur ce point, la DAC a indiqué qu'elle ne suivait les travaux que dans la mesure de la consommation de la subvention accordée par la Ville, mais pas de façon globale. Après s'être vu confier la maîtrise d'ouvrage, IVT n'a pas bénéficié d'une assistance méthodologique de la Ville.

2.2.2.2. De nombreux aléas

Les documents transmis tant par la DAC que par IVT ne permettent qu'imparfaitement de retracer précisément le déroulement des travaux. Si la phase 1 paraît s'être déroulée sans difficultés particulières, l'équipe d'IVT ayant pu emménager début 2004, la phase 2 a été en revanche particulièrement difficile. Il est possible de relever quelques jalons :

- ✓ les travaux n'ont débuté qu'en mars 2005 et ont été à plusieurs reprises interrompus en raison de problèmes de trésorerie²⁰ ;
- ✓ le 22 février 2006 est conclu un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage avec la SEMAEST pour un montant de 34 000 € HT.

Le rapport établi par la SEMAEST est particulièrement sévère à l'encontre du cabinet [...]. (annexe VIII).

« Nous avons constaté dans un premier temps que les travaux avaient commencé alors que le dossier de consultation des entreprises n'était toujours pas finalisé. L'absence de ce dossier n'a pas permis au Bureau de contrôle de rédiger un rapport initial (rapport faisant état de la conformité technique de l'opération). Et dans un second temps un budget avec des prestations manquantes compte tenu de la complexité de l'opération et des marchés contradictoires et non tenus. »

Ce rapport détaille l'ensemble des manquements réglementaires, des défaillances tant de l'architecte que des entreprises conduisant à un **dépassement de 427 525,92 € HT**, non compris les travaux de la façade initialement inclus.

Le théâtre ouvre enfin en janvier 2007. Les péripéties avec incidence financière ne sont pas pour autant terminées. Le secrétaire général d'IVT les retrace ainsi :

- janvier 2007 : assignation d'IVT par le mandataire judiciaire chargé de la liquidation de la SARL HC Bâtiment ; près de 190 000 € réclamés à IVT pour avoir cassé le marché de manière abusive ;
- mars 2009 : assignation IVT/HC Bâtiment. Le mandataire judiciaire est débouté de ses demandes, il ne fera pas appel ;
- mai 2010 : assignation de la société TRABAT, sous-traitant de HC Bâtiment, pour défaut contractuel : il réclame près de 70 000 € non réglés par HC Bâtiment ;
- juillet 2011 : IVT est condamné à régler à TRABAT 67 000 €. L'avocat d'IVT déconseille de faire appel.

Face à une petite structure comme IVT, les autorités municipales n'ont pas correctement assumé leur responsabilité de pilotage en décidant de lui confier la maîtrise d'ouvrage de ces travaux qui plus est sur un bâtiment municipal.

L'inexpérience d'IVT, y compris dans le choix de l'architecte, a conduit à des délais et des surcoûts l'obligeant de surcroît à contracter un emprunt de 350 000 €, sur lequel

¹⁹ Courriel 11/01/2012

²⁰ Lettre de l'architecte à IVT 26/04/2006 ; lettre IVT à « l'ensemble des partenaires » 05/04/2006.

241 716,4 € restent à amortir en juillet 2012 à raisons de mensualités constantes de 3 068,17 €, soit une charge annuelle de 36 818,04 €.

La Ville pourrait accorder une subvention exceptionnelle d'investissement permettant à IVT d'apurer cette dette, allégeant ainsi son compte d'exploitation.

2.2.3. Les conséquences pour IVT de la dévolution de la maîtrise d'ouvrage

La dévolution de la maîtrise d'ouvrage a entraîné plusieurs conséquences négatives pour IVT.

- Un retard d'ouverture : les théâtres fonctionnent par saisons. IVT aurait dû ouvrir au début de la saison, en septembre 2006, mais l'ensemble de ces péripéties a conduit à reporter cette ouverture à janvier 2007.
- L'« assèchement des finances » (cf avis BSA 2003 et 2006) : IVT était-il bien conscient des conséquences de la maîtrise d'ouvrage directe et des conditions de versement des subventions d'équipement ? Dans son avis réservé du 24/11/2003, le BSA remarque que *« une subvention d'équipement est habituellement votée avant le début des travaux et versée sur factures, travaux effectués. Cette subvention, dont le vote est souhaité en décembre 2003, semble difficilement pouvoir être mandatée sur factures avant la clôture du budget de fonctionnement 2003. La fragilité financière de l'association au 31/12/2002 ne semble pas lui permettre de préfinancer les travaux. »*

Cette mise en garde n'a pas été entendue.

- Des conséquences durables sur l'équilibre d'exploitation et le résultat d'IVT : le remboursement de l'emprunt pèse sur la trésorerie tandis que l'amortissement des travaux pèse sur le résultat.

Dans sa réponse au rapport provisoire, IVT précise à juste titre que *« les charges nettes directement liées aux responsabilités de maître d'ouvrage qu'IVT doit supporter à long terme ont [...] représenté 42 391 € en 2011²¹. A ceci s'ajoute le remboursement de l'emprunt à concurrence de 36 818 € par an »*.

Recommandation 4 : Etudier les modalités d'un remboursement anticipé de cet emprunt ou d'un renforcement des fonds propres d'IVT avec l'aide de la Ville (DF/DAC).

²¹ Dotation aux amortissements de 28 849 € et intérêts d'emprunt de 13 452 €.

3. FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION

3.1. Les organes de direction

On constate un certain essoufflement du fonctionnement associatif : difficultés de renouvellement et d'élargissement du conseil d'administration, absence de fonctionnement du bureau.

En revanche qualité et sobriété caractérisent le fonctionnement d'une équipe constituée de personnes sourdes et de personnes entendant.

3.1.1. Les statuts : une association fermée

IVT est une association loi de 1901, initialement constituée de trois associations. Langue des signes Formation et IVT CSCS ont fusionné en 1991. Les Amis d'IVT a été dissoute en juin 2006, lors de l'adoption de nouveaux statuts. Ces statuts ont été modifiés en janvier 2011.

L'objet de l'association est défini à l'article 3.

- *« Développer une activité sociale et culturelle de la communauté des sourds, y compris par exemple à travers des créations et représentations théâtrales*
- *Informers, éduquer, enseigner, promouvoir une recherche de l'ensemble des activités ayant trait à la langue des signes et à la culture sourde, y compris par exemple à travers des stages ou ateliers professionnels, des activités de diffusion, de production et d'édition (livres, œuvres audio-visuelles, multimédias,...)*
- *Favoriser les échanges culturels nationaux et internationaux entre la communauté des sourds d'une part et celle des entendants d'autre part, en privilégiant les liens avec la CEE.*
- *Programmer et gérer les activités du nouveau théâtre Chaptal. »*

IVT est une association fermée : toute personne qui veut devenir membre adhérent doit adresser un courrier motivé au président d'IVT.

L'association se compose de membres d'honneur (personnes rendant ou ayant rendu des services signalés à l'association et dispensées de cotisation), de membres de droit (personnes devenant sociétaires ès qualités, sans être soumises à la procédure normale d'affiliation, mais à la condition d'accepter cette qualité) et de membres adhérents (personnes qui participent au fonctionnement de l'association et à la réalisation de son objet).

3.1.2. Le rôle et le fonctionnement des instances

Le conseil d'administration comprend *« trois membres au moins et onze membres au plus, pris parmi les membres d'honneur, les membres de droit et les membres adhérents avec un équilibre entre les membres entendants et les membres sourds, toutefois le nombre de membres sourds doit être supérieur au nombre de membres entendants. »*

Peuvent siéger au conseil d'administration en tant que membres de droit un membre du Conseil de Paris ou son représentant, un membre de la région Ile-de-France ou son représentant, un représentant de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC).

Le conseil d'administration est renouvelable tous les trois ans. Il se réunit au moins trois fois par an.

Le dernier renouvellement a eu lieu en mai 2011.

Seule la Ville de Paris a utilisé la possibilité prévue par l'article 9 des statuts en désignant Véronique Dubarry, adjointe au Maire de Paris chargée du handicap. En revanche ni la région Ile-de-France ni la DRAC n'ont désigné de représentants au conseil d'administration.

Les services de la DRAC et ceux de la Direction des affaires culturelles (DAC) de la Ville de Paris assistent assidument aux séances du conseil d'administration.

Parmi les autres membres figurent notamment un directeur de centre dramatique national, un ancien directeur d'IVT, un comédien sourd, une orthophoniste spécialiste de la langue des signes.

Lors d'un entretien avec les auditrices²², Emmanuelle Laborit a regretté que le conseil d'administration manque de dynamisme, de « sang jeune ». Elle se demande qui pourra prendre la relève de l'actuel président, mais jusqu'à présent ses recherches n'ont pas abouti.

La lecture des PV du conseil d'administration montre que celui-ci se réunit effectivement trois fois par an. Elle montre également la présence régulière du bureau du spectacle vivant de la DAC ainsi que de la DRAC. La région Ile-de-France est en revanche systématiquement absente (voir 4.3.). Les PV sont rédigés par [.....], secrétaire du conseil d'administration, sans aide d'IVT.

Le trésorier ne joue pas son rôle. Il n'a pas de compétences financières et l'article 13 des statuts n'est pas respecté, qui prévoit que « *le trésorier établit ou fait établir, sous sa responsabilité, les comptes de l'association. Il est chargé de l'appel des cotisations. Il procède, sous le contrôle du président, au paiement et à la réception de toutes sommes. Il établit un rapport sur la situation financière de l'association et le présente à l'assemblée générale annuelle.* »

Lors du CA du 14/09/2011 a été élu un bureau composé de [.....], président, [.....], trésorier et [.....], secrétaire. Le président nous a cependant expliqué les difficultés de fonctionnement du bureau, liées à la faible disponibilité de ses membres²³ et aux difficultés et coût de mobilisation d'un interprète. Le bureau ne se réunit donc pas.

Recommandation 5 : Revitalisation de la vie associative. Réfléchir aux moyens d'élargir et renouveler la composition du conseil d'administration. Existence du bureau. Compétence du trésorier.

Dans sa réponse au rapport provisoire, IVT indique qu'une réflexion est actuellement menée sur ce point. Le sujet a été abordé lors de la dernière assemblée générale en juillet 2012.

3.2. Le fonctionnement des services

Dans ce chapitre les auditrices souhaitent faire litière de plusieurs idées reçues erronées sur IVT, souligner les caractéristiques d'un effectif composé de personnes sourdes et de personnes entendant, ainsi que la qualité du recrutement et la sobriété du fonctionnement.

Lors de nos rencontres avec les membres de l'équipe, les entretiens avec les personnes sourdes se sont déroulés en présence de l'un ou l'autre des deux interprètes qui travaillent à IVT.

3.2.1. L'emploi de personnes sourdes et le bilinguisme

Au moment de l'audit, 22 personnes représentant 20,41 ETP constituent l'effectif d'IVT.

Les auditrices ont à plusieurs reprises recueilli des mentions telles « *ils ont vraiment exagéré sur la masse salariale* » ou bien « *l'emploi de sourds conduit à doubler systématiquement les postes* ». Ces deux assertions sont inexactes, la seconde très

²² 08/03/2012

²³ Lui-même est retraité et habite à une heure de transport d'IVT, le secrétaire n'est pas disponible en journée en raison de son activité professionnelle.

péjorative en ce qu'elle sous-entend qu'une personne sourde ne pourrait valablement occuper un poste de travail.

En revanche l'emploi de personnes sourdes a un coût et des conséquences, que l'on va tenter d'explicitier ici. Qu'en est-il de l'importance de l'effectif d'IVT et de l'incidence de l'emploi de personnes sourdes ?

Les sourds représentent la moitié de l'effectif.

- Le personnel permanent d'IVT comprend deux interprètes en langue des signes à temps partiel (1,2 ETP).
- Les onze personnes entendantes doivent suivre un programme de formation à la LSF, actuellement constitué de 14 niveaux de 30 heures, à raison de deux niveaux les trois premières années, puis 30 heures par an. Les candidats sont notamment évalués, lors de leur second entretien d'embauche, sur leur capacité à entrer en communication.

De leur côté, les sourds nouvellement embauchés (soit quatre personnes depuis octobre 2010) suivent la formation Identité et Culture Sourde (ICS) soit six niveaux de 30 heures.

Cet impératif de formation pèse nécessairement sur le temps de travail.

- La collaboration constante de personnes sourdes et de personnes entendantes influe sur tous les échanges d'équipe :
 - le fonctionnement des interprètes : IVT emploie deux interprètes qui travaillent en relais, car ils doivent faire des pauses régulières²⁴ ;
 - le décalage de traduction : il faut attendre que la traduction soit terminée avant d'enchaîner ;
 - les incompréhensions ou les malentendus ;
 - le fait de devoir pallier un environnement non adapté aux personnes sourdes : téléphoner, interpeller un sourd, prise de parole en groupe...
 - une organisation plus lourde due à une communication plus lente et à la mobilisation d'un plus grand nombre de personnes pour diverses réunions et rendez-vous.

L'administratrice d'IVT évalue approximativement entre 30 et 50 % le temps de travail supplémentaire dû au bilinguisme (cf. annexe I).

L'un des membres sourds de l'équipe, dont la première expérience professionnelle s'était déroulée en milieu ordinaire, nous a raconté le sentiment de bien-être ressenti du fait de la fluidité de la communication avec l'ensemble de l'équipe, alors que dans son emploi précédent il « *se sentait comme un poisson dans un bocal* »²⁵.

3.2.2. La qualité du recrutement

Les auditrices ont été frappées de la qualité des recrutements opérés par IVT, souvent parmi des personnes y ayant déjà effectué des stages ou des CDD et fortement motivées pour y travailler.

²⁴ Code d'éthique de l'Association française des interprètes en langue des signes, article 7 : « *L'interprète doit s'assurer qu'il dispose de bonnes conditions de travail. Il doit prévenir son client que des pauses lui sont nécessaires. En aucun cas il ne pourra travailler plus de deux heures sans relais.* »

²⁵ Il a d'ailleurs ajouté que le salaire n'était certainement pas la première motivation pour travailler à IVT.

3.2.3. La sobriété du fonctionnement

3.2.3.1. Modicité des salaires

En 2011, le salaire brut le moins élevé²⁶ était celui de [...], et le plus élevé celui de [...]. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Le salaire le plus élevé ne représente donc que 2,25 fois le salaire le plus faible.

Les salaires des directeurs sont tous trois inférieurs de l'ordre de 10 % à la grille des salaires plancher du SYNDEAC²⁷.

En effet, dans l'ensemble des chantiers ouverts par l'administratrice depuis son arrivée a été entreprise une mise à plat de l'ensemble des RH (*infra* 6.1.2.) comprenant notamment une mise en conformité à la convention collective. Cinq salaires se sont avérés inférieurs au salaire plancher. Deux salariés ont été relevés (l'un de 74 € par mois, l'autre de 40 €). Mais les trois « directeurs » sont délibérément demeurés au même niveau.

En 2011, le salaire moyen calculé sur une base de temps plein s'élevait à 2 164,88 €. En réalité, compte tenu des temps partiels constatés, son montant est de 1 993,59 €.

La convention collective prévoit le versement d'une prime de fin d'année dont le montant est calculé par le SYNDEAC. Le montant 2010 était de 749 € pour un permanent à temps plein, quel que soit son statut. Il est ensuite calculé *pro rata temporis*. En 2010, le personnel a été informé en décembre que, en raison de la situation financière critique d'IVT, cette prime ne serait pas versée. Devant l'émotion soulevée par cette annonce, une partie a été finalement versée en 2010 et le solde en 2011. Le montant 2011 était de 753 €.

3.2.3.2. Exiguïté des espaces de travail

IVT ne dispose que de surfaces réduites. L'ensemble du personnel administratif se répartit dans deux bureaux paysagers situés aux premier et deuxième étages, d'une surface respective de 43 et 44 m², comprenant l'un six postes de travail et l'autre huit.

Une salle dénommée « Jean Grémion » tient lieu à la fois de salle des professeurs et de salle de réunion. Située au premier étage et peu éclairée naturellement, elle pâtit par ailleurs d'une installation électrique fragile. Cette configuration des lieux a notamment rendu malaisé l'examen de pièces sur place par les auditrices.

3.2.3.3. La question des effectifs

Le reproche a plusieurs fois été fait à IVT d'« exagérer sur la masse salariale » ou d'avoir des effectifs pléthoriques.

Ce reproche n'a pas paru fondé aux auditrices, qui soulignent cependant que des améliorations peuvent être apportées, dont elles mesurent qu'elles ne sont pas nécessairement aisées.

Hors interprètes, enseignants et secteur édition, l'effectif d'IVT se monte à 12 personnes²⁸. L'ensemble des théâtres municipaux de taille comparable pour lesquels la DAC a transmis des données (cf. annexe XI) ont un effectif compris entre 8 et 12.

A IVT a été notamment fait le choix de réinternaliser certaines fonctions : en 2007 avait été licenciée une personne [...] et, sur le conseil des tutelles, IVT avait successivement recouru à deux bureaux extérieurs. Après ces deux expériences

²⁶ En dehors de celui de l'agent d'entretien

²⁷ Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles.

²⁸ Incluant l'agent de ménage de 18 ans d'ancienneté et qui parle la langue des signes

jugées peu probantes, IVT a fait le choix de recruter une chargée de production et de diffusion.

Il n'en demeure pas moins que certaines améliorations sont à apporter.

Le pôle relations publiques/communication (RP/Com) comprend sept personnes²⁹. La clarification de certaines situations individuelles, une meilleure organisation et un effort de formation permettraient sans doute de le faire fonctionner de façon plus efficace avec un effectif moindre. Par exemple la nécessité d'un poste permanent d'accueil paraît plus justifiée par la géographie des lieux que par la charge de travail. Il conviendrait de réaménager ce poste pour lui donner de la consistance.

Les insuffisances du pôle RP/Com sont analysées *infra* (5.1.7.).

3.3. L'audit organisationnel financé par les tutelles

Devant les difficultés rencontrées par IVT dès 2007, les tutelles ont décidé la prise en charge d'un « audit organisationnel », qui s'est déroulé durant l'année 2008.

La DRAC Ile-de-France a indiqué être à l'origine de cet audit, et avoir elle-même recommandé l'organisme à IVT. Elle a qualifié le travail mené auprès d'IVT d'« intervention psychosociale » plutôt que d'audit. Cela s'inscrivait dans une nécessaire démarche de « conduite du changement » pour permettre à IVT de s'adapter à son nouveau statut de compagnie disposant d'une scène.

A noter que ce n'est pas l'éclairage qu'en donne la DAC dans l'exposé des motifs de la délibération DAC 08-118 qui comporte notamment une aide de 9 000 € pour cette action, sans mention de son coût total.

« Confrontée à des difficultés financières de nature plus structurelle que conjoncturelle, IVT a demandé à l'association [...] de réaliser un audit de son fonctionnement ».

De fait, la dimension financière et budgétaire est totalement absente de ce travail.

IVT a transmis aux auditrices la lettre de proposition adressée le 30 octobre 2007 à Emmanuelle Laborit.

« L'objectif pointé est de travailler à la formulation de propositions concernant à la fois l'équilibre du projet, notamment de l'activité théâtre, et la réorganisation de l'équipe actuelle, et autres postes à pourvoir, d'IVT. Cette réorganisation est nécessaire à la mise en œuvre du développement du projet porté par sa directrice. »

Cette proposition comporte trois étapes :

- 1^{ère} étape : travail de « photographie » du projet et du fonctionnement (six jours sur place, 1,5 journée de travail)
- 2^{ème} étape : reformulation du projet par la direction (0,5 jour sur place, 1 journée de travail intermédiaire)
- 3^{ème} étape : travail de réorganisation de l'équipe autour du projet ; 6 jours sur place, 2 journées de travail intermédiaire.

Le coût annoncé était de 14 925 € HT, plus 25 vacations d'interprétariat en langue des signes à 180 € HT, ainsi que d'éventuels frais de transport, nourriture et hébergement.

Les documents fournis par l'organisme à IVT ont été transmis aux auditrices sous forme de fichiers électroniques **sans date ni titre**. Ainsi un même document a été transmis sous deux noms de fichier : « premier bilan » et « compte rendu 26 mars 2008 réunion ad hoc ». Une première série de réunions a eu lieu début 2008 avec les différents secteurs : Edition

²⁹ Dans sa réponse au rapport provisoire, IVT fait remarquer que « ceci est à modérer car le temps de travail de certaines d'entre elles est partiellement imparti à d'autres secteurs d'activité (enseignement, édition) ».

(14/01/08), Animation (16/01/08), Technique/Interprétariat (17/01/08), Théâtre (29/01/08), Direction/Administration (07/02/08), Communication/Relations publiques/Accueil (11/02/08) et Enseignement/Recherche pédagogique (03/03/08). Chacune de ces réunions a donné lieu à un compte rendu elliptique rédigé en style télégraphique assez peu exploitable quatre ans plus tard.

A l'issue de ce premier cycle, trois pages non rédigées récapitulent le résultat de ces réunions sous quatre rubriques :

- histoire d'IVT, évolution du contexte
- projet d'IVT
- communication d'IVT
- travail au sein d'IVT.

Comme les comptes rendus mentionnés plus haut, ce document est difficilement exploitable faute d'analyse rédigée.

Fin 2008 a eu lieu une seconde série de réunions pour lesquelles la mission n'a pas disposé des comptes rendus.

L'ensemble de ces réunions a donné lieu à un document de 27 pages intitulé « *Compétences nécessaires pour la réalisation du projet artistique et culturel d'IVT* ». Il porte en sous-titre « compétences nécessaires de la direction, de l'administration/production, des relations avec les publics, de la communication, de la technique, de l'interprétariat, fonctions « socle » nécessaires pour le bon déroulement des activités : théâtre, enseignement, édition ». Il récapitule en six blocs les compétences nécessaires à chaque secteur identifié.

Le coût d'ensemble de cette prestation s'est établi à 14 400 € HT, soit 17 222,40 € TTC.

S'il est difficile de se faire une idée de l'efficacité de cet audit au seul vu des documents, il n'en demeure pas moins que l'action menée par l'organisme a dans l'ensemble marqué les esprits à IVT. « *L'audit a montré que nous manquions de formation, il nous a permis de mieux nous organiser*³⁰ ». L'impression laissée a été suffisamment favorable pour qu'IVT recoure de nouveau au même organisme pour une formation sur mesure en 2009-2010 (infra 4.1.5.). Les auditrices regrettent cependant l'absence de documents aboutis, autres que des comptes rendus télégraphiques ou une liste de prescriptions, qui auraient permis de mieux appréhender le bénéfice retiré par IVT de cette prestation³¹.

3.4. L'organigramme

L'audit organisationnel n'a cependant pas conduit à une organisation limpide. Le schéma d'organisation daté du 8 octobre 2008 (annexe III) se caractérise par un entremêlement de flèches multicolores.

Les auditrices ont par ailleurs disposé de deux organigrammes, datés l'un du 26/09/2010 et l'autre du 06/10/2011 (annexe IV).

Ce dernier a gagné en simplicité et lisibilité. Il instaure notamment un lien direct entre la directrice générale et l'administratrice ; dans la version antérieure, cette dernière dépendait des deux directeurs adjoints. Après le départ du cadre responsable des relations publiques-communication à l'automne 2011, ce poste a été transformé en un poste moins onéreux de chargé de communication, des partenaires et du mécénat, et le service directement rattaché au directeur administratif, secrétaire général. Cet organigramme est

³⁰ Entretien avec Emmanuelle Laborit 02/12/2011

³¹ Lors de son entretien avec les auditrices, le directeur adjoint a cependant remarqué que « *cela nous a fait plaisir mais ne nous a pas apporté grand-chose.* »

utilement complété par un document établi par l'administratrice « *Organisation de l'équipe. Qui fait quoi. Définition simplifiée des postes* » (annexe V).

L'équipe de direction tricéphale - et même quasiment quadricéphale si l'on y inclut l'administratrice - paraît cependant bien plus étoffée que dans les structures de théâtre classique. L'organisation de l'équipe dirigeante ne paraît peut-être pas encore avoir trouvé sa configuration optimale.

L'organisation et l'encadrement du service relations publiques/communication seront analysés *infra* (5.1.7.).

4. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS

IVT est subventionné par l'Etat, par la collectivité parisienne ainsi que par la région Ile-de-France.

4.1. L'Etat

L'Etat a apporté une subvention d'équipement d'un montant de **987 227 €** pour les travaux de rénovation et de mise aux normes du théâtre.

Il verse également la subvention de fonctionnement la plus importante.

IVT est lié à l'Etat par une convention pluriannuelle d'objectifs conclue pour les années 2009-2010-2011 dont l'objet est détaillé en annexe 1 de la convention « projet artistique d'IVT 2009-2011 ».

« IVT poursuivra et consolidera, sur la durée de la présente convention, les axes de travail affirmés depuis son ouverture :

- *laboratoire de recherche artistique sur la création en LSF ;*
- *création et accueil de spectacles bilingues LSF/français et/ou visuels ;*
- *action culturelle à destination des publics sourds et entendants ;*
- *actions de formation de l'équipe de comédiens sourds. »*

Le montant prévisionnel de la subvention pour les années 2009 à 2011 s'élève à 750 900 €.

La DRAC se montre présente auprès d'IVT, assistant notamment à tous les conseils d'administration. Sa présence donne souvent lieu à de vifs échanges. Ainsi, lors du conseil d'administration du 14/09/2011, devant l'acuité des problèmes financiers d'IVT, *« la DRAC indique être bien consciente du problème, et que la gestion d'IVT n'est pas remise en cause, et demande juste que l'on ait conscience des tensions budgétaires en période difficile pour l'Etat en général.*

Mais Emmanuelle Laborit rappelle que ces problèmes sont épuisants, que l'équipe n'en peut plus, et que c'est finalement un choix politique : c'est le regard qui est porté sur la langue des signes. [...] Emmanuelle Laborit témoigne de son exaspération devant toutes ces dérobades et reports, elle n'a plus de patience, les équipes n'ont eu ni primes ni augmentations, les matériels sont vieillissants, notamment en formation, les personnels artistiques et techniques sont à bout ».

Comme indiqué *supra* (1.4.), lors de sa conférence de presse en septembre 2011, Emmanuelle Laborit avait durement interpellé l'Etat.

Lors de son entretien avec les auditrices³², la DRAC a cependant considéré comme fondées les revendications d'IVT, qui conjugue plusieurs difficultés, notamment la jauge insuffisante de la salle (elle devrait avoir 5 à 600 places pour amortir le coût d'un spectacle), et les coûts structurels liés au bilinguisme. Sans doute les deux principaux subventionneurs que sont l'Etat et la Ville de Paris devraient-ils augmenter leurs subventions respectives, mais la DRAC souhaite que cette éventuelle augmentation s'accompagne d'une augmentation des ressources propres d'IVT. Elle s'est montrée ouverte à l'idée d'une convention tripartite pluriannuelle Etat-Ville de Paris-IVT.

La subvention de fonctionnement a progressé de 21,8 % entre 2007 et 2011, passant de 205 500 € à 250 300 €. Le total des aides de l'Etat, d'un montant de 215 500 € en 2007, atteint 345 300 € en 2011³³.

³² 20/12/2011.

³³ Dont 95 000 € de subventions exceptionnelles.

4.2. La collectivité parisienne

C'est à dessein qu'est employé le terme de collectivité, car IVT reçoit des aides tant de la Ville que du Département de Paris.

IVT a pour interlocuteurs à la Ville le cabinet du Maire, deux adjoints au Maire et leurs cabinets, le maire du 9^{ème} arrondissement et son cabinet, la DAC et la DASES.

4.2.1. Un soutien financier d'ampleur

Il convient ici de récapituler l'effort financier consenti par la collectivité parisienne au profit d'IVT : la collectivité parisienne a acheté l'immeuble, elle a attribué des subventions d'équipement pour un montant de 713 000 €, elle a consenti un bail emphytéotique d'une durée de 18 ans pour un loyer annuel de 1 200 €, elle a accordé une subvention de fonctionnement et des aides à projet pour un montant annuel en forte progression entre 2007 et 2011.

4.2.1.1. L'acquisition de l'immeuble

Comme indiqué *supra*, dans un premier temps était prévue dans le cadre de la convention U3M l'acquisition du théâtre 347, propriété du ministère de l'Education nationale, par voie d'échange à parité avec le bâtiment abritant l'ENSATT, propriété de la Ville située 21 rue Blanche.

Après l'abandon du projet d'échange, la Ville de Paris a effectivement fait l'acquisition du théâtre, par acte administratif du 2 mars 2004, pour un montant de **1,36 M€**.

4.2.1.2. Les subventions pour les travaux de rénovation et mise aux normes du théâtre

La Ville de Paris a versé à IVT au total **713 000 €** :

- en 2003 une première subvention d'un montant de 500 000 € (délibération 2003-DAC-550) ;
- en 2006, une seconde subvention d'un montant de 197 000 € pour aider IVT à assumer le surcoût des travaux (délibération 2006-DAC-243 ;
- en 2008, une subvention de 16 000 € pour les travaux de la façade (délibération 2008-DAC-118).

4.2.1.3. Le bail emphytéotique de février 2008

Un bail emphytéotique a été consenti en février 2008 (délibération 2007-DAC-84) pour une durée de 18 ans et un loyer annuel de 1 200 €.

« Un avis de la direction spécialisée des impôts pour la région Ile-de-France et pour Paris a été délivré le 30/08/2006 faisant ressortir une valeur locative estimée à 20 500 €. Le preneur s'engage à valoriser dans ses comptes annuels la contribution non financière de 19 300 € consentie par le bailleur. »

Cette dernière disposition n'a pas été suivie d'effet, et a suscité l'étonnement de l'expert-comptable, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

4.2.1.4. Les subventions de fonctionnement et les aides à projet

⇒ Les financements en provenance du budget de la direction des affaires culturelles

L'aide de la DAC est actuellement organisée par une convention pluriannuelle d'objectifs signée en 2009 pour les années 2010-2011-2012.

L'objet de la convention est le suivant : *« l'association s'engage, conformément à son objet social, à promouvoir des spectacles d'art dramatique en langue des signes dans*

différents lieux parisiens et dans sa salle de spectacle. Ces spectacles à Paris entreront dans le cadre de productions, de coproductions, et de contrats de coréalisation avec des compagnies dans des conditions favorables pour ces dernières³⁴. »

L'engagement de la Ville pour 2010 porte sur le versement de 50 % de la subvention versée en 2009, soit 75 000 €. Le montant du solde sera déterminé par une seconde délibération. Pour les années suivantes, le montant de la subvention sera fixé par avenant à cette convention.

La subvention de base versée par la DAC a augmenté de plus de 24 % entre 2007 et 2011. Si l'on considère le total des aides annuelles perçues de la DAC, le montant 2011, 246 165 €, est supérieur de 64 % au montant perçu en 2007.

IVT est subventionné par la DAC au titre de « **l'aide aux lieux de diffusion** », qui comprend 28 établissements ; le montant de la subvention d'IVT est le sixième par importance décroissante.

⇒ Les financements en provenance du budget de la DASES

IVT reçoit par ailleurs depuis 2009 des aides de la DASES :

- en 2009 et 2010 : aide au projet d'atelier bilingue autour des contes, d'un montant de 25 000 € (délibération 2009-DASES-310G et 2010-DASES-347-G) ;
- en 2011, un montant de 20 000 € assorti d'une convention annuelle d'objectifs pour soutien d'activités : ateliers bilingues français-langue des signes autour de contes du monde entier, cafés philosophiques et ateliers découverte de la LSF au sein des écoles et des collèges de la Ville de Paris accueillant des élèves sourds.

Les exposés des motifs de ces délibérations - non plus que les fiches techniques les accompagnant - ne mentionnent pas les financements dont bénéficie IVT, pas même celui en provenance du budget de la DAC. Aucune communication ne s'est établie sur ce sujet commun aux deux directions.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des aides apportées en fonctionnement par la collectivité parisienne.

Tableau 2 : Ensemble des aides de la collectivité parisienne

	2008	2009	2010	2011
DAC				
Fonctionnement	189 000	157 000	196 165	246 165
<i>dont exceptionnel</i>	30 000		36 165	50 000
<i>dont aide projet</i>	9 000	7 000	10 000	10 000
Investissement	16 000			
Total DAC	205 000	157 000	196 165	246 165
DASES		25 000	25 000	20 000
Total subventions	205 000	182 000	221 165	266 165
Bail emphytéotique	19 300	19 300	19 300	19 300
Total hors investissement	208 300	201 300	240 465	285 465

Source : Ville de Paris

Recommandation 6 : Une concertation est nécessaire entre directions en cas de multi-subventionnement.

4.2.2. Des relations complexes

Comme indiqué ci-dessus, il n'y a pas de communication entre la DAC et la DASES. La fiche d'évaluation des risques (FER) établie par la DUCT le 10/06/2011 concernant la demande

³⁴ Curieuse mention. L'objet de la convention devrait être en premier lieu des conditions favorables à IVT.

de subvention de fonctionnement à la DAC, en application de la réforme des modalités d'instruction des demandes de subvention, n'est guère plus clairvoyante. A la question « l'association est-elle multi subventionnée ? », la case « non » est cochée. Le commentaire général montre lui aussi l'absence de connaissance du dossier. *« La situation financière de l'association est préoccupante. Si l'exigibilité des emprunts bancaires est à court terme (ce qui n'est pas indiqué dans le dossier), l'équilibre financier n'est pas assuré et l'association se trouve en situation potentielle de cessation de paiements. Il est à rappeler qu'une procédure d'alerte avait été lancée en 2007 par le commissaire aux comptes et que le TCI de Paris devait en être saisi en 2008. IVT aurait demandé un audit de sa situation [...] » dont les conclusions lui auraient été livrées en été 2008. Il serait souhaitable que ce rapport soit communiqué à la direction instructrice ».*

4.3. La région Ile-de-France

La région Ile-de-France a accordé plusieurs subventions d'équipement à IVT :

- 649 149 € de contribution aux travaux du théâtre ;
- 18 743 € pour la réfection de la façade (en 2009) ;
- 9 800 € pour l'équipement vidéo en 2010.

La région Ile-de-France apporte son soutien à IVT au titre de son programme **d'aide au développement culturel et à la permanence artistique et culturelle**, sous forme de conventions triennales.

L'actuelle convention sera renouvelable à compter de novembre 2013. IVT reçoit à ce titre 75 000 € par an.

Ce montant se situe dans la fourchette haute des aides attribuées à ce titre par le conseil régional, dont la moyenne est plutôt de l'ordre de 40 000 €. Ce montant est fixe et non susceptible de majoration exceptionnelle, en dépit des sollicitations d'IVT. L'attribution de ces aides est régie par une délibération-cadre CR 45-10 de novembre 2010 modifiant la délibération-cadre de juin 2005 relative aux aides régionales dans le secteur culturel.

La région Ile-de-France se définit comme un partenaire plutôt lointain, dans la mesure où l'aide apportée ne l'est en aucun cas au fonctionnement de la structure, mais à la permanence artistique et culturelle. Elle ne considère donc pas comme nécessaire par exemple d'assister aux réunions du conseil d'administration d'IVT, et les contacts avec la structure sont peu fréquents. Le dernier remonte à la fin 2010, lors du renouvellement de la convention³⁵.

IVT bénéficie par ailleurs depuis 2009 d'un emploi tremplin d'assistant de communication et graphiste. Il s'agit d'une aide de six années, durant lesquelles IVT perçoit 15 000 € par an durant les trois premières années, puis l'aide devient dégressive.

* *
*

Les financements de la collectivité parisienne sont passés de 33,7 % en 2007 à 39 % en 2011 de l'ensemble des subventions publiques reçues par IVT. Dans le même temps, l'aide de l'Etat passait de 43,3 % à 41,8 %, et celle de la région de 17 % à 11,7 %.

Un graphique récapitulatif figure *infra* (6.4.5.1.).

IVT reçoit donc d'importantes aides publiques mais non coordonnées.

³⁵ La région Ile-de-France a cependant été représentée au conseil d'administration du 03/04/2012, ce qui dénote peut-être un infléchissement de sa position.

La DAC, lors de la rencontre initiale avec les auditrices³⁶, a avancé l'idée d'une **convention pluriannuelle d'objectifs tripartite entre l'Etat, la Ville et IVT**, à l'instar de ce qui a été conclu avec l'Ensemble Orchestral de Paris. Cette convention, conclue pour une durée de cinq années, détaille de façon précise le projet artistique et culturel en l'assortissant d'outils et d'indicateurs d'évaluation et de suivi ainsi que d'indicateurs liés aux données budgétaires et à l'emploi des musiciens permanents. Une annexe présente un budget prévisionnel à cinq ans de l'EOP ainsi que les moyens prévisionnels affectés à sa réalisation.

L'établissement d'un tel document, qui devrait être quadripartite pour inclure le département de Paris, serait bénéfique : l'inscription d'objectifs clairs accompagnés d'indicateurs structurerait la relation d'IVT avec ses financeurs. L'exercice de programmation budgétaire pluriannuelle serait lui aussi salubre.

Recommandation 7 : Se rapprocher des services de l'Etat pour l'élaboration d'une convention pluriannuelle d'objectifs quadripartite Etat-Ville et département de Paris-IVT.

³⁶ Le 02/12/2011

5. LES ACTIVITES

5.1. Le théâtre : un faible nombre annuel tant de spectacles que de représentations

Lors de son ouverture en 2007, IVT a déjà plus de 30 spectacles à son répertoire dont :

1978-79	[] et [] mis en scène par Alfredo Corrado
1980	1x80 (mille iks quatre-vingt) mis en scène par Alfredo Corrado
1983	Voyage au bout du métro mis en scène par Ralph Robbins (avec des enfants sourds)
1984	Ednom de Didier Flory, mis en scène par Alfredo Corrado (première pièce bilingue)
1985	London Midland Scottish L.M.S. de Didier Flory, mis en scène par Alfredo Corrado
1986	Au bout du couloir de Didier Flory d'après Kafka, mis en scène par Alfredo Corrado
1987	L'Avare de Molière mis en scène par Alfredo Corrado (première pièce classique)
1990	Les Pierres d'après Gertrude Stein, mis en scène par Thierry Roisin (1 ^{ère} création au festival d'Avignon)
1992	Le Malade imaginaire de Molière, mis en scène par Philippe Galant
1994	Vole mon dragon d'Hervé Guibert, mis en scène par Stanislas Nordey (2 ^{ème} création au Festival d'Avignon)
1995	Antigone de Sophocle, mis en scène par Thierry Roisin (3 ^{ème} création au Festival d'Avignon)
1999	Woyzeck de Georg Büchner, mis en scène par Thierry Roisin
2001	Pour un oui ou pour un non de Nathalie Sarraute, mis en scène par Philippe Carbonneaux
2003-04	Une journée ordinaire dans la vie de ... de Bernard Bétrémieux, mis en scène par Chantal Liennel
2005	Les monologues du vagin d'Eve Ensler, mis en scène par Philippe Galant
2006	Actes avec ou sans parole d'après Samuel Beckett, mise en scène Sophie Loucachevsky : résidence de création à la Ferme du Buisson.

5.1.1. IVT : une compagnie théâtrale

« La position d'IVT est singulière dans le paysage théâtral : théâtre parisien, le cœur de notre public est la population sourde, présente sur tout le territoire. Notre communication doit dépasser le strict cadre local, car nous accueillons du public de toute la France, et même des sourds venant du monde entier.

Le développement d'un public local n'est toutefois pas écarté de notre politique des publics : notamment avec les écoles du 9^{ème} arrondissement qui viennent régulièrement depuis 2008 assister aux spectacles jeunes publics programmés chaque fin d'année. L'ancrage d'IVT comme lieu parisien reste un enjeu : en effet, la spécificité de la LSF et du public peuvent faire apparaître à tort le projet comme « communautaire », alors que notre démarche tend bien à l'universel. Ainsi IVT est un lieu pour tous : nous avons les mêmes enjeux de communication et de développement qu'un projet d'envergure nationale et même internationale. »³⁷

Eviter le communautarisme, développer un théâtre bilingue pour tous, c'est évidemment ce à quoi est invité IVT par ses financeurs.

A la différence de la totalité des théâtres auxquels les auditrices ont tenté de le comparer, IVT est avant tout une **compagnie théâtrale qui crée et diffuse du spectacle vivant**. Cette dimension spécifique paraît insuffisamment prise en compte par les tutelles, notamment l'Etat, alors même qu'IVT est en France l'unique théâtre en langue des signes.

³⁷ Dossier artistique et culturel IVT 2012-2013-2014 par Emmanuelle Laborit

Pour la période 2012-2014, IVT, installé dans l'ancien théâtre du Grand Guignol, prépare un diptyque en hommage au théâtre de l'horreur, sous la forme d'un spectacle pour le jeune public « *Froid dans le dos* » prévu pour la fin 2012 et d'un spectacle pour adultes « *4S. Sang, Sueur, Sperme, Signe (Sourd)* ».

5.1.2. La programmation : une réduction du nombre des spectacles

Dès 2007, IVT a dû sous la pression financière réduire sa programmation, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Nombre annuel de spectacles et de représentations

	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs
2007		
K Lear	18	2 747
Le verre d'eau	22	1 606
<i>Inoui Music Hall³⁸</i>	22	2 273
<i>Entre chien et loup</i>	12	1 392
<i>Actes avec ou sans paroles</i>	16	905
<i>Le grand cahier</i>	11	620
<i>Thank's France</i>	5	629
Total 2007	106	10 172
2008		
<i>Pour un oui ou pour un non</i>	27	2 527
<i>Les monologues du vagin</i>	26	1 870
<i>Entre chien et loup</i>	35	3 958
<i>Le réveil</i>	15	1 301
Total 2008	103	9 656
2009		
Pierre et Jeanne	8	613
<i>Ma parole</i>	8	869
<i>Oscar et la dame rose</i>	4	689
Gin & Tonic & passing trains	3	374
<i>La fortune de Karagöz</i>	24	2 710
Total 2009	47	5 255
2010		
<i>Justaucorps</i>	20	1 881
Erection	9	1 017
Ca dépend	15	1 908
Total 2010	44	4 806
2011		
<i>Héritages</i>	30	3 787
Les vieux os	10	827
Snails & Ketchup	4	442
Traversée	18	2 671
Total 2011	58	7 727

Source : IVT - IG

Depuis 2009, IVT ne fait donc plus qu'une production par an.

³⁸ Les titres en italiques sont les productions IVT

En 2011 ont été présentés une production, « Héritages », une coproduction « Traversée » et deux accueils « Les vieux os » et « Snails & Ketchup ».

A maintes reprises il a été indiqué aux auditrices que les productions d'IVT étaient nécessairement renchériées par le temps d'adaptation, les coûts d'interprétariat et les délais supplémentaires des spectacles bilingues. **L'absence de comptabilité analytique fiable** ne permet cependant malheureusement pas d'objectiver ces surcoûts, ni même plus globalement le coût d'une production. (Cf. *infra* 6)

IVT conjugue la spécificité et la cherté des spectacles en langue des signes à une jauge de seulement 180 places³⁹.

A cela s'ajoutent les charges spécifiques liées au bilinguisme. Un spectacle en langue des signes est par définition plus cher en production en raison des coûts d'adaptation et de la présence des interprètes. A la demande des auditrices qui cherchaient à objectiver ce surcoût, l'administratrice a répondu que « *le coût des interprètes, le travail d'adaptation et le temps consacré + mise à disposition d'espace (difficile à chiffrer) peut se situer entre 15 et 25 % du coût total d'un spectacle. Toutes les données étant variables du fait des choix artistiques (texte) et de l'aide obtenue ou pas pour ce travail (AGEFIPH). A titre d'exemple, pour la dernière création d'Emmanuelle Laborit « Héritages » ce coût s'élève à 20 % réduit à 15,5 % grâce à une aide AGEFIPH. Pour « Froid dans le dos », projet jeune public prévu pour 2012, j'estime ce travail à 12 % du coût global du projet car nous opté pour des choix restrictifs.* »

5.1.3. Une évolution défavorable des recettes de billetterie

La diminution du nombre de spectacles a logiquement entraîné une baisse de la fréquentation.

Le tableau ci-dessous est issu des fichiers Excel de billetterie transmis par IVT et organisés chronologiquement en saisons (de septembre à juin). Ils ont donc été retraités pour obtenir des chiffres annuels.

Ce tableau ne comprend que les spectacles payants ; en ont été exclues les séances n'ayant donné lieu à aucune recette, telles les soirées de présentation de la saison ou l'arbre de Noël.

Une fois ces réserves effectuées, il n'en demeure pas moins que les chiffres montrent une évolution peu favorable, avec toutefois un léger redressement en 2011.

Tableau 4 : Fréquentation et recettes de billetterie

	2007	2008	2009	2010	2011	2010/2007	2011/2007
nombre de spectateurs	11 432	10 008	5 255	5 179	7 789	-54,7%	-31,9%
nombre de représentations	115	106	47	47	63	-59,1%	-45,2%
Taux d'occupation	59%	53%	61%	63%	71%	6,0%	19,8%
Recettes	102 926 €	89 058 €	47 088 €	44 116 €	75 932 €	-57,1%	-26,2%
prix moyen	9,00 €	8,90 €	8,96 €	8,52 €	9,75 €	-5,4%	8,3%
Recette /représentation	895 €	840 €	1 002 €	939 €	1 205 €	4,9%	34,7%

Source : IVT

De 2007 à 2011, 22 spectacles ont été programmés, dont douze créés et produits par IVT.

Le total annuel des spectateurs ne dépasse 10 000 qu'en 2007 et 2008. A partir de 2009, il chute de façon spectaculaire pour ne commencer à se redresser qu'en 2011. Il en résulte une diminution des recettes de billetterie, qui ne dépassent 100 000 € que la première année.

³⁹ Avant sa reprise par IVT, le théâtre s'appelait Théâtre 347 précisément parce qu'il disposait de 347 places. La rénovation et la mise aux normes ont ramené sa capacité à 180.

En 2010, le nombre total des spectateurs diminue par rapport à 2007 de 54,7 %, celui des représentations de 59,1 % et le total des recettes de 57,1 %. En incluant l'année 2011, ces diminutions ne sont plus respectivement que de 31,8 %, 45,2 % et 26,2 %, grâce aux spectacles *Héritages* et *Traversée*.

5.1.4. Un faible nombre annuel de représentations et de spectateurs payants

5.1.4.1. Le nombre annuel de représentations

Le nombre de représentations annuelles le plus élevé a été atteint la première année, avec 115. En 2009 et 2010, il n'a été que de 47, pour se redresser légèrement à 63 en 2011. En annexe XIII figurent des éléments de comparaison d'IVT avec d'autres théâtres. De ce point de vue, IVT se situe très nettement en-deçà des autres théâtres de l'échantillon, dont la moyenne est entre 150 et 300 représentations annuelles.

La question a été posée à IVT des raisons de ce faible nombre de représentations par spectacle. IVT a avancé deux séries d'éléments de réponse.

L'association a souligné en premier lieu que, en raison de l'exiguïté du lieu, elle ne dispose pas de salle de répétition et que le plateau est aussi utilisé pour créer. L'activité importante du centre de formation ne permet pas de dégager des temps de répétition dans les salles de cours.

En second lieu, IVT avance que, l'exploitation étant par nature déficitaire, l'augmentation du nombre de représentations conduit à creuser le déficit. A l'appui, IVT a avancé l'exemple de la reprise d'*Héritages* du 15 février au 4 mars 2012. Cette reprise a occasionné 35 872 € de dépenses, et seulement 22 449 € de recettes (dont une aide à la reprise d'ARCADI de 7 000 €).

Cette reprise s'est déroulée à une période apparemment peu propice, qui coïncidait avec les congés scolaires. Elle s'est traduite par une exploitation déficitaire. Il eût fallu une moyenne de recette de billetterie de 1 924 € par représentation, soit un taux de remplissage supérieur à 90 %, pour que l'exploitation soit simplement équilibrée.

5.1.4.2. La proportion de spectateurs payants

Interrogé sur les objectifs fixés au service des relations publiques/communication, [...] a indiqué vouloir « *porter à 80 % la proportion de spectateurs payants à chaque représentation* ». Il a paru intéressant de calculer la proportion effective de spectateurs payants et de simuler le montant qu'auraient atteint les recettes de billetterie si la proportion avait été de 80 %.

Tableau 5 : Simulation des recettes avec une proportion de 80 % de spectateurs payants

	2 007	2008	2009	2010	2011
% spectateurs payants	38,57	41,84	46,53	47,13	47,42
recette annuelle	102 926	89 058	47 088	44 116	75 932
recette si 80 %	213 484	170 283	80 960	74 883	128 101

Source : IG

Recommandation 8 : Fixer des objectifs de progression de la proportion de spectateurs payants

5.1.5. Une grille tarifaire trop complexe

Le tarif plein n'a augmenté que de 1 € entre 2007 et 2011, passant de 21 à 22 €, soit une augmentation de 4,7 %.

La grille tarifaire a en revanche fortement évolué dans le sens d'une complexité toujours croissante. Les grilles 2007 et 2011/12 figurent en annexe IX.

La grille 2011/12 multiplie les possibilités tarifaires au point que l'on se pose la question d'une part de l'application effective de ces tarifs et d'autre part de la finalité de la

politique tarifaire. La grille 2007 prévoyait des abonnements pour trois, quatre ou cinq spectacles. Mais depuis 2008 IVT propose trop peu de spectacles par saison pour mettre en place des abonnements. De fait la formule d'abonnements disparaît dès la saison 2007/08.

5.1.6. Les tournées

Dans le dossier d'IVT « 2007-2010. Bilan et perspectives », on peut lire le récapitulatif suivant des tournées 2007 à 2009.

En 2007, quatre spectacles, *Le Réveil*, *Ma Parole*, *Actes avec ou sans paroles* et *l'Inouï Music Hall* ont donné lieu à 17 représentations en tournée, dont 11 pour le seul *Ma Parole*. La recette inscrite à ce titre s'élève à 61 103 €.

En 2008, cinq spectacles, *Ma Parole*, *Les monologues du vagin*, *Pour un oui ou pour un non*, *Entre chien et loup* et *Ma meilleure amie* donnent lieu à 36 représentations, dont 11 de *Pour un oui ou pour un non* et 12 de *Ma meilleure amie*, spectacle en langue des signes, pour une recette de 123 513 €.

En 2009, cinq spectacles, *Pour un oui ou pour un non*, *Ma Parole*, *Oscar et la dame rose*, *Contes du monde entier* et *Les monologues du vagin* donnent lieu à 41 représentations, dont 19 des *Contes du monde entier* et 16 de *Ma Parole*. La recette constatée s'élève à 85 788 €.

A partir de 2010, IVT mêle dans son rapport d'activités les spectacles en tournée et les spectacles d'action culturelle. En 2010, cinq spectacles ont été programmés à 85 reprises : les *Contes bilingues du monde entier* (joués à 36 reprises sous forme d'ateliers et à dix reprises sous forme de représentations), *Pourquoi* (trois représentations), *Entre chien et loup* (11 représentations) et *Pour un oui ou pour un non* (trois représentations). La recette se monte à 102 277 €.

En 2011, le rapport d'activités mentionne deux spectacles en tournée (huit représentations) et deux spectacles d'action culturelle et de sensibilisation (55 représentations). La recette s'établit à 63 607 €.

Le tableau ci-dessous totalise les recettes de billetterie et les recettes de tournée. Il tend à montrer que selon les années les recettes de tournée représentent une part plus ou moins substantielle de l'ensemble des recettes du spectacle. En 2008, 2009 et 2010 les recettes de tournée sont supérieures à celles de la billetterie.

Tableau 6 : Part des recettes de tournée dans l'ensemble des recettes du spectacle

	2007	2008	2009	2010	2011
Billetterie	100 850	86 518	45 677	36 063	84 311
Vente de spectacles	61 103	123 513	85 788	102 277	63 607
Total	161 953	210 031	131 465	138 340	147 918
Tournées/total	38%	59%	65%	74%	43%

Source : Comptes annuels d'IVT

5.1.7. Le service « relations publiques-communication »

L'organisation et le fonctionnement du service relations publiques/communication n'a pas fait partie des préoccupations initiales d'IVT. Comme IVT l'indique dans l'exposé d'un projet de formation qui sera développé ci-après, « *dans un contexte de difficultés budgétaires importantes pour la structure qui sort essoufflée de quatre années de travaux de rénovation du lieu, le volet des relations publiques et de la communication, gérées en interne, est quelque peu sacrifié. A l'ouverture du théâtre en 2007, seules trois personnes à 2,5 ETP interviennent directement sur ce pôle : un cadre entendant responsable des relations publiques et de la communication, une salariée sourde qui s'occupe de l'information et de la billetterie, un webmestre/graphiste sourd en apprentissage qui s'occupe du site d'IVT.*

Deux ans plus tard [...], le constat d'une insuffisance sur ce pôle est acquis et la priorité est mise sur la création d'un réel secteur d'accueil, de promotion et de recherche du public à IVT. Y sont associés des personnels administratifs travaillant déjà dans la structure mais rattachés prioritairement à d'autres activités que le théâtre (enseignement, édition) ainsi que les personnes directement en charge de ce pôle et la direction. »

5.1.7.1. Une formation « sur mesure » en 2009-2010

IVT a donc eu recours à une formation « sur mesure » structurée en trois modules.

Le module 1 « *Définir une politique innovante de relation avec les publics et de communication* » a consisté en une formation collective de cinq jours qui s'est déroulée les 11, 12, 19 et 20 mai et le 2 juin 2009, pour un coût de 7 200 € HT.

Le module 2 « *Conquérir et fidéliser de nouveaux publics* » s'est déroulé les 4, 5, 15, 16 et 22 juin 2009 pour un coût HT de 5 400 €.

Le coût total de ces deux premiers modules s'est élevé à 26 267 €, incluant 8 167 € de salaires des personnes concernées à la charge d'IVT. Un montant de 12 960 € a été réglé directement par le Fonds d'assurance formation des secteurs de la culture, de la communication et des loisirs (AFDAS). Les dépenses d'interprétariat en LSF ont été prises en charge à hauteur de 5 140 € par l'AGEFIPH.

Le coût et les modalités de prise en charge du module 3 « *Concevoir le projet d'actions culturelles et organiser l'accueil du public* » sont moins aisés à établir, car le suivi administratif a été perturbé par le « turn over » des administratrices. Sur les 69 heures prévues, 48 se sont déroulées en 2009 pour sept stagiaires. Le devis initial pour 69 heures s'élevait à 10 880 € HT. Un document transmis par IVT à l'AGEFIPH le 15/03/2010 indique un coût total de **27 165,52 €**, dont 10 344,05 € de salaires à la charge d'IVT, 11 646,47 € représentant le montant du coût des interprètes plus les salaires des trois salariés sourds à la charge de l'AGEFIPH, et 5 175 € à la charge de l'AFDAS⁴⁰.

Les 21 heures restantes paraissent s'être déroulées au bénéfice de huit personnes les 22 juin, 14, 20 et 22 septembre 2010⁴¹.

5.1.7.2. Un fonctionnement encore insatisfaisant

Les évolutions du service relations publiques/communication paraissent avoir fait l'objet d'une annonce relativement récente, en réunion générale d'équipe du 27 septembre 2010.

L'encadrement de ce service d'actuellement sept personnes a été caractérisé par des changements fréquents. Il a été assuré successivement par un cadre présent à IVT depuis le 01/09/2006. Après l'audit organisationnel de 2008, la direction convainc une personne sourde de prendre en 2009 la direction de ce service. Après quelque temps il a cependant préféré y renoncer, ne se sentant qu'une faible appétence pour les fonctions d'encadrement [.....]

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Le cadre précédemment responsable a alors repris la direction du service puis a quitté IVT le 30/09/2011.

IVT a alors choisi - notamment pour des raisons budgétaires - de ne pas remplacer ce cadre et de rattacher directement le service au secrétaire général. Une jeune chargée de communication, des partenaires et du mécénat a été recrutée depuis le 03/10/2011.

Maintenant directement rattaché au secrétaire général, le service peine cependant à trouver son rythme de croisière.

⁴⁰ Prise en charge à hauteur de 15 € x 69 h x 5 personnes

⁴¹ Feuille de présence

L'ensemble des collaboratrices de ce service ont toutes fait état d'un manque chronique de temps « pour la vraie recherche du public ». [.....]
] La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

De son côté [.....] indique n'avoir pas suffisamment de temps à consacrer à la direction de ce service. Interrogé sur les objectifs qu'il lui fixe, il a répondu « remplir la salle à 80 % de spectateurs payants ». [.....]
] La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

En tout état de cause, le reporting de ce service et ses méthodes de travail paraissent perfectibles : interrogées par les auditrices sur les prestations extérieures réalisées et facturées en 2009, 2010 et 2011, deux collaboratrices de ce service [.....]
] ont transmis l'une un tableau sous format Excel hors taxes, l'autre trois tableaux sous format Word TTC et avec un total faux. Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Recommandation 9 : L'efficacité du pôle relations publiques-communication est décisive pour IVT. Il doit être piloté et encadré et se voir fixer des objectifs de progression.

5.2. L'enseignement : une offre variée

Selon la brochure d'IVT, chaque année près de 900 personnes apprennent la langue des signes à IVT, où elle est enseignée depuis plus de trente ans. En 2011, 3 334 heures de formation ont été dispensées par dix intervenants au bénéfice de 1 022 stagiaires.

5.2.1. L'offre en langue des signes

La formation prend la forme de stages intensifs, de cours du soir ou de cours à l'extérieur.

Le programme est divisé en 14 niveaux répartis en quatre cycles, soit 420 heures de formation. Un niveau = 30 heures. A partir de septembre 2012, deux niveaux seront ajoutés ; le programme passera donc à 16 niveaux.

Les **stages intensifs**, à raison de 30 heures par semaine, s'effectuent par groupes de 12 du niveau I au niveau IV, de 8 du niveau V au niveau VIII, de 6 du niveau IX au niveau XIV.

Le premier cycle comprend les niveaux I à IV : acquisition d'une nouvelle technique de communication, le second cycle les niveaux V à VIII : stylistique, compréhension et énonciation, le troisième les niveaux IX à XII : éléments lexicaux et syntaxiques, le quatrième les niveaux XIII et XIV : structuration de la LSF.

Les tarifs figurent en annexe XII.

Les cours du soir

Les niveaux I à VI sont proposés en cours du soir, à raison de deux heures par semaine. Deux niveaux sont assurés sur l'année.

A l'issue de ces formations est délivré non un diplôme, mais une attestation de présence. L'objectif est de permettre aux gens d'avoir un niveau suffisant pour se présenter aux écoles d'interprétariat.

5.2.2. Identité et culture sourde (ICS)

Identité et Culture Sourde (ICS) est une formation uniquement destinée aux personnes sourdes, en six niveaux de 30 heures par semaine. Le tableau en annexe présente les tarifs par semaine de 30 heures.

Les six niveaux sont les suivants :

1. Eveil de l'expression et découverte de soi-même grâce à des jeux et des exercices
2. Approfondissement des notions acquises au premier niveau
3. Grammaire
4. Approfondissement pratique
5. Maîtrise de la langue
6. Idéologie de création.

Cette formation n'est pas diplômante. Son objectif est de « *permettre de trouver les moyens les mieux adaptés pour réaliser vos objectifs et développer des activités en rapport avec la LSF* ». Les tarifs figurent en annexe XII.

5.2.3. Les stages spécifiques

Enfin IVT propose deux stages spécifiques. *Bébés signeurs* propose, sur une durée de quatre jours, la venue d'un intervenant sourd au domicile des parents qui souhaitent approfondir la communication avec leur bébé sourd. Le coût de ce stage quatre jours pour deux adultes et un bébé s'élève à 800 €. En fait aucun stage de ce type n'a eu lieu en 2011 et en 2010 la recette à ce titre n'a été que de 217 €. *Langue enfants*, à destination des professionnels travaillant avec des enfants sourds, propose d'abord différentes techniques permettant d'adapter la langue des signes aux capacités de compréhension de chaque enfant. Destiné à des personnes ayant atteint un niveau minimum 7 en LSF, son coût est de 248 € sans prise en charge ou 500 € avec prise en charge. Un stage était prévu du 10 au 13 avril 2012.

Depuis 2011 IVT ne compte plus de professeurs vacataires. L'ensemble des cours et des prestations à l'extérieur sont assurés par les quatre professeurs permanents.

L'enseignement assure une part substantielle des recettes propres d'IVT (cf. 6.4.5.2.).

Cependant les enseignants rencontrés ont déploré le fait que ces recettes soient en quelque sorte « englouties » par le déficit du théâtre et l'absence totale d'investissement dans le secteur de l'enseignement qui en résulte, ainsi que le faible niveau et la stagnation des salaires.

Une enseignante a insisté sur le manque d'un centre de ressources, le manque de matériel éducatif et la nécessaire amélioration des outils pédagogiques.

5.3. L'édition

« *Dans le but de conserver et traduire le patrimoine culturel de la langue des signes, IVT édite et diffuse des ouvrages et supports multimedia. Outils pédagogiques de référence, ces dictionnaires, lexiques et DVD retracent les évolutions de la langue des signes et rendent compte du travail de recherche linguistique mené à IVT depuis plus de 30 ans.* ⁴² »

Les ouvrages proposés par les éditions d'IVT sont les suivants :

- Le Poche (26 €)
- Le dictionnaire de la langue des signes, dont trois tomes sont déjà parus, proposés au prix de 45 € le tome ou 120 € les trois tomes. Le tome 1 contient l'histoire des sourds et les grandes règles grammaticales de la LSF. Les tomes 2 et 3 comportent 4 500 signes classés par thèmes. Un tome 4 est en préparation ; sa parution est annoncée pour la fin 2012. Il contiendra 3 000 nouvelles entrées bilingues réparties en 15 thèmes de la vie courante : santé, informatique et nouvelles technologies, monde & géographie, vie sociale, école, nature, vêtements, maison, temps et espace, formes, quantités, mesures et couleurs, art & culture, justice, divers. Un volume représente deux années de travail.

⁴² Brochure IVT Saison 2011-2012

- Les éditions IVT proposent également, pour les enfants, un dictionnaire bilingue en LSF (28 €) et une collection de livres pédagogiques édités en 1990 avec le soutien de la Fondation de France et du ministère de la culture vendus aujourd'hui au prix de 3 €⁴³.

5.4. L'action culturelle

IVT propose des ateliers théâtre en langue des signes, pour les sourds et les entendants, à IVT ou hors les murs. Accompagnés par un comédien sourd professionnel, ces ateliers proposent d'explorer les techniques de base du théâtre en langue des signes : imaginaire et narration visuelle, travail sur le rythme, improvisations et imitations corporelles.

IVT propose également différents modules de sensibilisation, de découverte de la LSF et d'accompagnement structurel de structures.

En 2011, IVT a animé 16 actions de formation de pratique théâtrale, prises en charge par 14 artistes-formateurs, représentant 244 heures pour 196 participants, majoritairement un public « jeune », scolaire ou étudiant.

⁴³ Livre 1 Que fait-on à l'école ? Livre 2 L'arbre généalogique Livre 3 Le programme du mercredi Livre 4 Les habitudes Livre 5 Attention danger ! Livre 6 Sois poli ! Livre 7 Un chemin à suivre Livre 8 Des goûts différents.

6. L'ANALYSE FINANCIERE

6.1. Une organisation comptable perfectible

Les comptes d'IVT sont établis au 31 décembre et clos fin avril pour être approuvés au conseil d'administration. Les comptes 2011 ont été communiqués à l'Inspection générale en mai 2012.

6.1.1. Une comptabilité internalisée

La comptabilité, placée sous la responsabilité d'une administratrice, est assurée en interne.

A l'origine, les administratrices avaient des responsabilités essentiellement comptables. La nouvelle administratrice, embauchée en septembre 2010, a eu des missions plus étendues, notamment en ce qui concerne la gestion administrative du personnel.

Sous son autorité, la comptable est employée sur un contrat à durée indéterminée depuis 2005 à temps partiel (d'abord aux [.....] puis aux [.....]). Elle a la charge de l'enregistrement des écritures comptables, de la tenue des comptes et de la paie. Sans formation comptable initiale, elle a suivi une formation d'une semaine à la comptabilité. Elle consacre environ 60 % de son temps à la comptabilité et 40 % au traitement de la paie.

Un expert-comptable « historique » intervient sur place une à deux fois par an. Celui-ci établit les comptes annuels et participe à tous les conseils d'administration d'IVT. Il est, par ailleurs, membre d'IVT.

Un trésorier a été nommé par le conseil d'administration mais n'ayant aucune compétence financière, il n'intervient pas sur les comptes de l'association.

Les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes.

6.1.2. Une succession d'administratrices, des procédures récentes

En moins de dix ans, il y a eu quatre administratrices : après le départ de celle qui avait été présente de 1986 à début 2002, trois personnes se sont succédé, de 2002 à 2009, de septembre 2009 à juin 2010, et depuis septembre 2010. L'actuelle titulaire du poste, entrée à IVT en septembre 2010, s'est arrêtée début mars 2012 pour un congé prévu jusqu'en décembre 2012. Une remplaçante a été recrutée pour la durée de cette absence.

Cette forte rotation a bien entendu été préjudiciable à IVT en ce qu'elle a induit des méthodes de travail différentes et des chantiers ouverts puis abandonnés.

Cette instabilité dans la fonction d'administrateur a été compensée en partie par la permanence de l'expert-comptable qui est présent à tous les conseils d'administration et par la comptable.

Le trésorier d'IVT nommé par le conseil d'administration n'intervient pas sur les questions comptables et financières comme pourtant, les statuts le prévoient.

L'association est bien consciente de cette lacune mais trouver un trésorier opérationnel reste difficile et malgré un certain nombre de recherches, le conseil d'administration n'a pas réussi à trouver la personne adéquate.

Arrivée à IVT à l'automne 2010, l'administratrice a entrepris un gros travail d'écriture des procédures, de mise aux normes des questions de ressources humaines et de mise en place d'instruments de communication et d'information du personnel. Elle a fait valoir auprès de la direction le besoin de professionnaliser l'administration et le fonctionnement d'IVT. Elle évoque notamment la nécessité d'une remise à plat de la comptabilité et des procédures. Les libellés de comptes ont été revus et les données comptables ont été ressaisies pour l'année 2011. La comptabilité analytique a été également revue.

Un certain nombre de procédures ont été formalisées et mises en place courant 2011 :

- Procédure sur les prestations extérieures (22/11/2010) distinguant les prestations liées à l'enseignement des prestations liées au théâtre, accompagnées d'une réforme tarifaire (IVT ne formulera plus d'actions « à la carte ») justifiée ainsi : *«les tarifs ont été rehaussés car ils doivent couvrir le salaire de l'intervenant mais aussi la valorisation du travail RP et administratif. IVT n'a pas vocation à proposer ces prestations à perte. »*
- Procédure sur le fonctionnement de la caisse mise en place pour être opérationnelle le 01/01/2011, et rendue indispensable par le constat d'écarts qui pouvaient atteindre 500 € ;
- Procédure sur les dépenses (31/03/2011). La note rappelle le processus d'engagement d'une dépense dans le cas d'un budget délégué comme en dehors, et celui des notes de frais. Un encadré rappelle les sanctions pénales applicables à l'obligation de facturation, qu'elles concernent le vendeur ou le prestataire qui n'établit pas de facture comme le client professionnel qui ne réclame pas l'établissement d'une facture.
- Procédure de renvoi des mails (ou téléphone). Elle concerne principalement l'accueil et l'équipe RP/Com. Cet outil décline une vingtaine de sujets pour lesquels sont indiqués les interlocuteurs compétents.
- Note pour les comédiens (27/09/2011)
- Procédure et fonctionnement du bar, mis en place pour être opérationnels à la rentrée de saison 2011/12.

En termes de ressources humaines, l'administratrice évoque notamment l'élaboration d'un plan de formation et la mise en place d'un Flash info mensuel.

6.1.3. La gestion de la caisse et des espèces

La procédure de caisse définie pour les dépenses indique que chaque sortie de caisse doit donner lieu à signature et à remise de justificatifs. En outre, la mise en place d'un tableau de suivi des opérations de caisse a remplacé un petit cahier dont la tenue n'avait pas la rigueur voulue.

[.....]

] *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Les dépenses ou avances sont des sorties de caisse toujours effectuées à partir de la caisse centrale tenue par la comptable. Un tableau de suivi identifie chaque entrée, sortie de caisse ou avance.*

[.....]
]
 • [.....]
 • [.....]
 • [.....]
 • [.....]

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les dépenses sur caisse sont en général peu élevées, car elles se rapportent à de petits achats.

6.1.4. La procédure d'autorisations de signature à revoir

Le conseil d'administration du 9 juillet 2008 a délégué à Emmanuelle Laborit « *tout pouvoir pour représenter l'association vis-à-vis des tiers* », « *tout pouvoir d'embauche et de licenciement* ». « *Les décisions concernant embauche et licenciements sont toutefois soumises à l'accord du Président* ». Enfin, « *tout pouvoir pour liquider les dépenses et encaisser les recettes d'IVT sous réserve de pouvoir justifier des mouvements financiers auprès du conseil à tout moment.* »

La directrice a délégué le pouvoir de signature à l'administratrice le 10 septembre 2011 pour les documents suivants, « contrat de travail, tout document de déclarations sociales, contrat de cession, contrat de coproduction, contrat de coréalisation, tout document bancaire, chèque, utilisation de la carte bleue, mise en place de dailly, ouverture de comptes épargne, etc. »

En revanche, aucune délégation de pouvoir n'a été établie pour le secrétaire général et la comptable alors qu'ils ont des procurations à la banque.

Il est à noter qu'une ancienne administratrice figure toujours dans la liste des mandataires établie par la banque au 17/02/2012 alors qu'elle a quitté l'association en juin 2010.

Aucun seuil maximum de dépenses n'a été défini ce qui peut représenter un risque pour IVT. Les opérations importantes devraient avoir l'autorisation de la directrice ou/et du Président.

L'association possède une carte bleue détenue par [.....]. Cette carte bancaire sert essentiellement à régler des frais de déplacement, de parking et des achats via Internet. Une copie de la carte est détenue par [.....] pour réaliser quelques achats sur internet.

Recommandation 10 : Poursuivre la mise en place des procédures. Formaliser toutes les délégations de pouvoir et instaurer des seuils d'autorisation. Mettre à jour toutes les autorisations à la banque.

6.2. Des outils de gestion existants mais pas toujours maîtrisés

L'association dispose de plusieurs outils de gestion :

- des logiciels spécifiques utilisés notamment pour la comptabilité, la paie, la gestion de la billetterie et la gestion des formations ;
- mais également un budget prévisionnel, un prévisionnel de trésorerie, une répartition des dépenses et des recettes par activité pour l'année 2011 (spectacles, édition, enseignement).

6.2.1. Des outils informatiques parfois inadaptés, parfois mal exploités

Le logiciel « SAGE » pour la comptabilité et la gestion de la paie permet d'enregistrer les écritures comptables. Il a été acquis en 2005 et de l'avis des utilisateurs (comptable et expert-comptable), il ne semble pas répondre exactement aux besoins d'IVT.

Le logiciel « sPAIEctacle© », édité par la société GHS, permet de traiter les paies des intermittents et des permanents. L'acquisition de ce logiciel en 2009 a permis un gain de temps important. A titre d'exemple, la comptable indique que la DADS (déclaration annuelle des salaires), réalisée en 4 à 5 jours, l'est maintenant en quelques minutes.

Le logiciel « 3ème act » commercialisé par la société SATORI, éditeur de logiciel de billetterie et de gestion des relations avec le public pour le secteur culturel, a été acheté en 2007/2008. Il semble bien répondre aux besoins d'IVT.

Le logiciel GESCOF, édité par la société « DEFI INFORMATIQUE », est un logiciel de gestion destiné aux centres et organismes de formation ; c'est un outil de gestion, qui doit permettre de maîtriser toutes les étapes de la formation (acquis en 2005/2006). Les

données comptables sont directement transférées vers le logiciel de comptabilité. Ce logiciel de vente est utilisé également pour la **facturation des ouvrages**.

Si ces logiciels donnent globalement satisfaction à IVT, il a néanmoins été signalé que le logiciel comptable fonctionnait avec une certaine lenteur et ne permettait pas toutes les synthèses nécessaires à la gestion.

Le logiciel « GESCOF » n'est pas ou très peu utilisé pour réaliser des synthèses. Des données telles que, par exemple, le nombre de stagiaires par cours, le nombre de stagiaires par niveau, le nombre de stages annulés, n'ont pas pu être extraites du logiciel. La personne en charge des inscriptions aux stages n'a pas la maîtrise complète du logiciel.

Utilisé également pour la vente des ouvrages, GESCOF ne permet pas de tenir un inventaire théorique, lequel pourrait être comparé à l'inventaire physique réalisé en début d'année par IVT.

6.2.2. Un budget élaboré pour les tutelles

Le budget prévisionnel établi par IVT est destiné à ses financeurs pour l'obtention de la subvention annuelle. Un point est réalisé en milieu d'année pour mesurer la consommation de ce budget mais le suivi mensuel des dépenses s'effectue essentiellement à travers un plan de trésorerie prévisionnel.

Le rapprochement du budget prévisionnel avec la comptabilité n'étant pas demandé par les tutelles, les écarts entre des dépenses et des recettes budgétées et celles réalisées ne sont pas analysés.

Tableau 7 : Comparaison entre les recettes et les dépenses (budget et réel)

Budget/réel	2009	réel 2009	Δ	2010	Réel 2010	Δ	2011	Réel 2011	Δ	2012
TOTAL des produits dont :	1 502 000	1 626 405	8,3%	1 583 324	1 682 969	6,3%	1 496 946	1 751 859	17,0%	1 646 096
Ventes et prestations de service	677 000	695 895	2,8%	714 946	711 066	-0,5%	694 195	711 523	2,5%	738 198
Subventions et aides financières	591 500	618 100	4,5%	695 428	621 282	-10,7%	773 250	682 453	-11,7%	719 786
TOTAL des charges dont :	1 502 000	1 615 250	7,5%	1 583 324	1 713 914	8,2%	1 496 946	1 619 620	8,2%	1 646 096
Charges de personnel	901 500	993 414	10,2%	1 114 588	1 078 095	-3,3%	986 571	1 037 187	5,1%	934 772
Autres charges	600 500	621 836	3,6%	468 736	635 819	35,6%	510 375	582 433	14,1%	711 324
Résultat net	-	11 155		-	30 945		-	132 239		-

Source : Source : Budgets et comptes d'IVT

En 2009, les charges de personnel ont dépassé de 10,2 % les prévisions budgétaires mais globalement le total des produits a été supérieur de 8,3 % à celui prévu et le total des charges de 7,5 %. Le résultat a donc été légèrement positif.

Le réalisé 2010 des charges budgétées hors personnel a été supérieur de 35,6 % par rapport au budget. Pourtant, la comparaison entre le réalisé 2009 et le réalisé 2010, montre que les charges hors personnel n'ont progressé que de 2,2 %.

Les charges de personnel ont été de 3,3 % inférieures aux prévisions en 2010. Il faut préciser que compte tenu de la situation financière des mesures ont été prises comme notamment le report partiel de la prime de fin d'année de 2010 sur l'année 2011.

En 2011, le total des produits a été de 17 % supérieur à celui prévu et les charges de 8,2%.

Sur ces trois années, il faut constater que chaque année les charges sont d'environ 8 % supérieures au budget prévisionnel. Dans les comptes, les charges ont progressé d'environ 6% de 2008 à 2009 et de 2009 à 2010 et régressé de 5,5 % de 2010 à 2011.

Les prévisions de recettes propres ont légèrement été sous-estimées, en revanche le montant des subventions et aides financières a été sur-évalué d'environ 11 % en 2010 et en 2011.

6.2.3. La répartition des dépenses par activité reste à fiabiliser et à améliorer

L'association répartit ses activités principalement en trois secteurs : l'activité théâtrale, activité non lucrative et soutenue par les subventions de l'Etat et de la Ville, l'édition et l'enseignement.

Si au cours de ces dernières années une ventilation au fil de l'eau des dépenses et des recettes a bien été réalisée entre les activités principales d'IVT et les services communs, elle s'est révélée inexploitable.

La comptable explique qu'en 2010 cette comptabilité a subi plusieurs changements liés à la succession des administratrices. Des règles ont été modifiées en cours d'année et personne n'a vérifié la fiabilité de la version finale.

En 2011, l'administratrice a pris en charge la question de la comptabilité analytique et l'association a présenté des résultats globaux par activité. Il apparaît que l'enseignement et l'édition sont des secteurs bénéficiaires mais l'analyse n'a pu être plus précise dans la mesure où ont été décelées un certain nombre d'erreurs d'imputation qui ont empêché, pour l'année 2011 encore, l'exploitation de ces chiffres.

Des clés de répartition ont été retenues pour l'affectation du personnel. Principalement, ont été affectés :

- à l'enseignement, tous les salaires de professeurs de LSF à 90 %, le salaire de l'assistante chargée de l'enseignement (inscriptions, facturations...), un tiers du salaire du directeur adjoint et 25 % du responsable des relations publiques ;
- à l'édition, tous les salaires de professeurs de LSF à 10 %, le salaire de l'assistante chargée de l'édition à 20 %, un tiers du salaire du directeur adjoint et 25 % du responsable des relations publiques ;
- au spectacle vivant, le salaire de la chargée de production à 100 %, le technicien à 60 % et 25 % du responsable des relations publiques ;
- à la communication, la graphiste à 100 %, le responsable des relations publiques à 25 % et le salaire du directeur administratif à 40 %.

Pour 2012, les clés de répartition n'ont pas été modifiées.

Cette comptabilité analytique n'a pas pu être exploitée, un certain nombre d'incohérences ayant été encore détectées dans les imputations.

La répartition des charges des services mériterait d'être revue et affinée pour que les frais de personnel notamment soient répartis plus précisément en fonction d'un temps passé (à estimer) sur chaque activité. Ainsi le temps de travail de la directrice n'est pas consacré uniquement au fonctionnement de la structure mais également aux activités proprement dites ; la comptable et l'administratrice peuvent répartir également leur temps entre les différentes activités...

Comme déjà souligné, **la comptabilité ne permet pas de connaître l'équilibre financier par spectacle**. Par exemple, pour l'activité théâtre, on connaît les recettes et les dépenses de l'exploitation, des tournées, de l'accueil de compagnies mais pas le coût total annuel d'un spectacle en particulier.

En réponse aux auditrices, l'administratrice a indiqué qu'elle avait « *engagé un travail d'élaboration d'outils de gestion qui permettra un contrôle régulier de la cohérence des imputations comptes et des résultats d'activité, ainsi qu'une analyse budgétaire affinée* ».

6.2.4. Un prévisionnel de trésorerie très utilisé par l'association

L'administratrice tient sur tableur Excel la trésorerie d'IVT au mois le mois. Cet outil remis à jour tous les mois est particulièrement indispensable pour l'association compte tenu de ses difficultés financières.

Recommandation 11 : Faire un point sur les données de synthèse nécessaires à la gestion de l'association et s'assurer que les outils existants permettent de le faire ; fiabiliser et améliorer les outils de gestion existants, tant l'utilisation des logiciels informatiques que le suivi du budget, la comptabilité analytique et le plan de trésorerie.

Recommandation 12 : Mieux former les salariés d'IVT à la bureautique, au contrôle des données saisies et à leur exploitation.

6.3. Une procédure d'alerte déclenchée par le commissaire aux comptes dès 2007

Le commissaire aux comptes a mis en garde les dirigeants d'IVT au printemps 2007. Un résultat déficitaire résultant des prévisions, IVT devait mettre en application trois mesures destinées à le résorber : arrêt de l'exploitation théâtrale, location du théâtre et diminution des frais de personnel.

Or en décembre 2007, la continuité de l'exploitation est déclarée compromise par le commissaire aux comptes compte tenu de la situation financière d'IVT (note du 3 décembre). Il indique qu'une seule mesure a été mise en œuvre, l'arrêt de l'exploitation théâtrale.

La réponse qu'IVT a apportée à cette alerte, le 10 janvier 2008, est l'annonce de mesures telles que le renoncement à la prime de fin d'année, le réaménagement des horaires des professeurs permanents, la location du théâtre et des appels à dons. En 2008, le gel des salaires a également été poursuivi, des salaires ont été réduits, tous les congés des professeurs ont été imposés, les heures de ménage ont été diminuées.

Ces notes concernant la procédure d'alerte sont portées en annexe n° XIII du rapport.

6.4. L'analyse des comptes annuels

L'analyse des comptes a porté sur les exercices 2007 à 2011.

L'année de l'ouverture du théâtre en 2007 est marquée par un déficit important (143,5 K €). Après deux années de légers bénéfices, l'année 2010 a été à nouveau déficitaire et ce malgré la réduction du nombre des spectacles produits. En 2011, grâce aux subventions exceptionnelles des tutelles, IVT a eu un résultat nettement bénéficiaire (132,2 K€).

6.4.1. Un bilan qui globalement s'améliore

Tableau 8 : Actifs des bilans de 2007 à 2011 (actifs nets immobilisés)

En EUROS	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
TOTAL ACTIF	2 991 635	2 881 779	2 786 577	2 488 022	2 451 535	-18,1%
Actif immobilisé dont	2 601 533	2 418 135	2 295 112	2 095 286	1 899 513	-27,0%
Immobilisations incorporelles	4 198	3 528	3 605	988	1 060	-74,7%
Immobilisations corporelles	2 594 663	2 414 334	2 291 326	2 094 203	1 898 453	-26,8%
Immobilisations financières	2 672	272	180	95		-100,0%
Actif circulant dont :	390 102	463 644	491 466	392 736	552 022	41,5%
Projets éditoriaux en cours	29 399	10 329	23 400	12 337	26 997	-8,2%
Livres et CD Roms	121 744	109 061	88 515	130 621	110 589	-9,2%
Clients et comptes rattachés	86 874	104 704	88 776	127 619	180 117	107,3%
Autres créances	95 660	66 516	201 569	82 504	69 370	-27,5%
Valeurs mobilières de placement	3 508	3 508	4 209	4 209	4 200	19,7%
Disponibilités	22 754	146 149	64 835	15 781	141 712	522,8%
Charges constatées d'avance	30 164	23 377	20 162	19 664	19 037	-36,9%

Source : Bilans IVT

L'actif immobilisé représentait 87 % du total de l'actif en 2007 et 77,5 % en 2011 ; l'amortissement des travaux immobilisés explique essentiellement cette diminution.

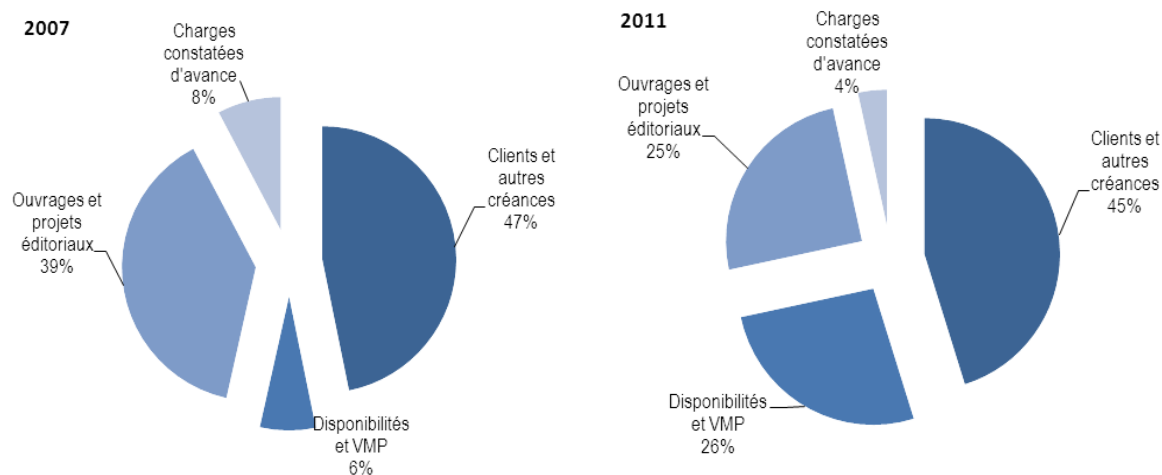
Les logiciels acquis par IVT ont été pratiquement amortis (1 060 € en 2011).

Les travaux de rénovation du théâtre réalisés par IVT ont été enregistrés à l'actif du bilan. L'amortissement de ces travaux explique la baisse régulière de ces actifs qui perdent chaque année de leur valeur (2,086 M€ en 2010 ; 1,893 M € en 2011).

Les « autres immobilisations corporelles » (matériel de bureau et informatique, mobilier) ne sont pas, quant à elles, inventoriées. Bien que leur valeur nette comptable soit peu élevée (54,2 K€ en 2010 ; 56,2 K€ en 2011), Il serait souhaitable à l'avenir qu'un tel inventaire soit réalisé chaque année notamment pour faire le point sur le matériel à renouveler et pour programmer les nouvelles acquisitions.

L'actif circulant, 13 % du total de l'actif en 2007 et 22,5 % en 2011 est constitué principalement des créances (47 % en 2007 et 45 % en 2011) et d'ouvrages (39 % en 2007 et 25 % en 2011).

Graphique 1 : Répartition des valeurs de l'actif circulant en 2007 et en 2011



Source : Comptes annuels IVT

Le stock d'ouvrages est variable selon les années, 112 K€ en moyenne sur ces cinq dernières années. En 2009, il est exceptionnellement de 27 % inférieur à cette moyenne

mais l'année suivante le montant du stock est nettement supérieur. La valeur des stocks en fin d'année a un impact sur le résultat final de l'association, la variation de stock étant enregistrée dans le compte de résultat.

L'en cours de production : IVT a en cours des projets en matière éditoriale pour près de 27 K€ en 2011, le tome 4 du dictionnaire en LSF en préparation devrait paraître fin 2012.

Le compte « clients et comptes rattachés » représente près de la moitié des actifs circulant : l'importance de ce compte s'explique principalement par le fait que les factures relatives à l'enseignement, émises à l'inscription, ne sont réglées qu'en fin de prestation pour l'essentiel. Les stagiaires individuels versent 30 % à l'inscription et le solde le dernier jour de stage. A la fin de l'exercice 2011, les sommes dues par les clients se sont élevées à 155,7 K€ contre 102,7 K€ en 2010 soit un écart de 53 K€. L'augmentation du nombre de stagiaires et du prix des prestations⁴⁴ explique en partie cet écart. Néanmoins une vigilance accrue sur ce point est nécessaire (relances vis-à-vis des clients).

Il faut noter la quasi inexistence de valeurs de placement sur l'ensemble de la période ce qui est le révélateur du peu de moyens de l'association.

Les disponibilités en fin d'année sont plus importantes en 2011 compte tenu des subventions exceptionnelles qui ont été versées à l'association.

Pour ce qui est du passif du bilan, il faut constater que les fonds propres hors subventions d'investissement augmentent et les dettes diminuent.

Tableau 9 : passifs des bilans de l'IVT

en euros	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
TOTAL PASSIF	2 991 635	2 881 779	2 790 824	2 488 022	2 451 535	-18,1%
Capitaux Propres dont	2 317 152	2 199 743	2 118 695	1 923 226	1 890 942	-18,4%
Report à nouveau	285 789	142 266	182 802	193 955	163 011	-43,0%
Résultat reporté de l'exercice	-143 524	40 537	11 154	-30 945	132 239	
Subventions d'investissement	2 174 886	2 016 941	1 924 739	1 760 215	1 595 692	-26,6%
Provisions pour risques et charges	20 000	20 000	28 000	57 400		-100,0%
Dettes dont	654 484	662 036	644 129	507 395	560 592	-14,3%
Emprunt et dettes financières	343 719	323 664	303 243	280 311	256 780	-25,3%
Fournisseurs et rattachés	195 936	163 107	132 940	65 903	114 937	-41,3%
Dettes fiscales et sociales	86 788	118 492	134 740	113 998	115 792	33,4%
Autres dettes	2 273	913	66			-100,0%
Produits constatés d'avance	25 768	55 860	73 140	47 183	73 083	183,6%

Source : Comptes IVT

- **Les fonds propres**

Les capitaux propres de l'association sont constitués des résultats reportés des années antérieures, du résultat de l'année considérée, des subventions d'investissement et des provisions pour risque. Le résultat très déficitaire de l'année 2007 a réduit le report à nouveau de moitié (285,7 K € en 2007 ; 142,3 K € en 2008). A partir de 2008, l'association a mis en place un programme de réduction des dépenses et d'augmentation des recettes qui a porté ses fruits sur l'année considérée (le résultat d'exploitation a été positif de 71,3 K €). Sur les années suivantes, le résultat d'exploitation sera également positif mais insuffisamment pour couvrir les résultats financiers et exceptionnels.

Avec les subventions exceptionnelles versées en 2011, le total du report à nouveau pour 2012 sera de 295,25 K € soit comparable à ce qu'il était en 2007.

⁴⁴ Augmentation du nombre de stagiaires pris en charge par AFDAS à qui ces formations sont facturées plus chères qu'aux individuels (675 € au lieu de 305 € ou 245 €).

Les subventions d'investissement, enregistrées au passif, sont virées au compte de résultat en « produits exceptionnels » au fur et à mesure de l'amortissement de la totalité des travaux (ils seront totalement amortis en 2021). Ces subventions ont vocation à disparaître progressivement du bilan.

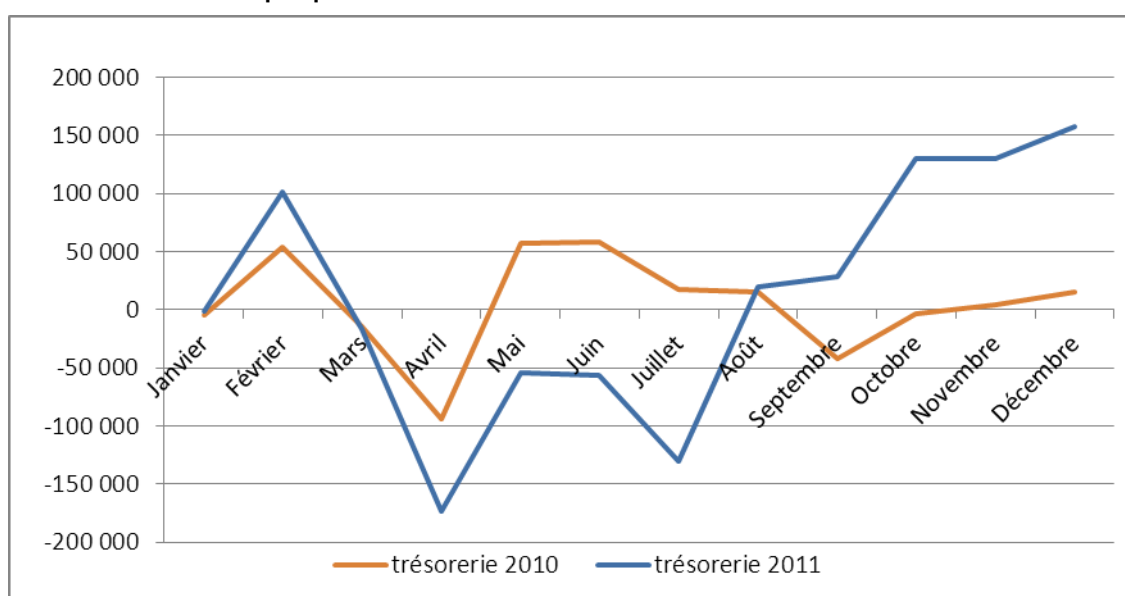
- **Les dettes**

Comme indiqué *supra*, la décision d'emprunter 350 K€ a été prise lors du conseil d'administration du 14 mai 2007 et le Crédit coopératif a accordé à IVT un prêt à long terme de 13 ans au taux annuel de 5,07 %. Les remboursements d'emprunt pèsent sur la trésorerie de l'association.

Les dettes vis-à-vis des fournisseurs ont régressé. Les difficultés financières d'IVT expliquent le niveau d'endettement élevé en 2007. L'association avait retardé ses paiements, notamment avec la SEMAEST avec qui un échéancier avait été arrêté. A ce jour, il reste 13 554 € à régler à la SEMAEST sur un total de 40 664 €.

6.4.2. Une trésorerie critique

Graphique 2 : Trésorerie à fin de mois sur 2010 et 2011



Source : Grands livres IVT

L'association avait trois banques, réduites à deux en 2011 : le Crédit Coopératif, HSBC et le Crédit Municipal de Paris. Le compte du Crédit Municipal de Paris non mouvementé en 2010 a été soldé en 2011.

L'emprunt ayant été contracté auprès du Crédit coopératif, celle-ci devient la banque principale d'IVT.

Pour éviter les découverts en trésorerie non autorisés, IVT a négocié des découverts autorisés. Ainsi les commissions DAILLY ont coûté à IVT 2 191 € en 2010 et 3 159 € en 2011.

La situation de la trésorerie d'IVT est fragile ; le manque de réserves financières conduit l'association à être très dépendante de son cycle d'activité d'une part et des échéances de versements des subventions, d'autre part. En 2011, la détérioration de sa trésorerie est intervenue dès le mois de mars : elle est restée négative jusqu'au mois d'août, date à laquelle les principales subventions ont été versées (DRAC, Ville de Paris).

Le versement des subventions exceptionnelles en 2011 a permis à l'association de redresser ses comptes chroniquement négatifs.

Les subventions de fonctionnement sont versées à échéances variables :

- La DRAC a versé la subvention en novembre 2009, en totalité ; en mai 2010, en totalité ; en août 2011, 80 % et le solde à fin octobre 2011.
- La région verse sa subvention en deux fois en général la moitié en tout début d'année et le solde l'année suivante.
- La Ville de Paris verse la moitié de la subvention de fonctionnement en début d'année et le solde dans le deuxième semestre (en 2011, fin août).

Recommandation 13 : Inventorier toutes les immobilisations corporelles détenues par IVT notamment pour faire le point sur le matériel à renouveler.

Recommandation 14 : Mettre en place une procédure de relance clients ; revoir les modalités de paiement des clients.

6.4.3. Des résultats déficitaires en 2007, puis en 2010

Tableau 10 : L'évolution des résultats des derniers exercices

	2007	2008	2009	2010	2011
Résultat de l'exercice dont	-143 524	40 537	11 154	-30 945	132 239
Résultat d'exploitation	-99 435	71 342	19 545	10 059	16 325
Résultat financier	-25 757	-17 125	-17 196	-15 433	-14 918
Produits financiers			84	135	27
Charges financières	25 757	17 125	17 280	15 568	14 945
Résultat courant	-125 192	54 218	2 348	-5 373	1 407
Résultat exceptionnel	-18 332	-13 681	8 806	-25 572	130 832
Produits exceptionnels	179 591	220 661	208 122	265 954	383 702
Charges exceptionnelles	197 923	234 342	199 316	291 525	252 870

Source : Comptes IVT

Depuis le résultat d'exploitation très négatif l'année d'ouverture du théâtre (99,4 K€), l'association a équilibré ses comptes liés au fonctionnement proprement dit de son activité (71,3 K€ en 2008 ; 19,5 K€ en 2009 ; 10 K€ en 2010 et 16 325 K€ en 2011).

Les charges financières pèsent sur la structure : elles résultent principalement des intérêts de l'emprunt (13 542 € en 2011).

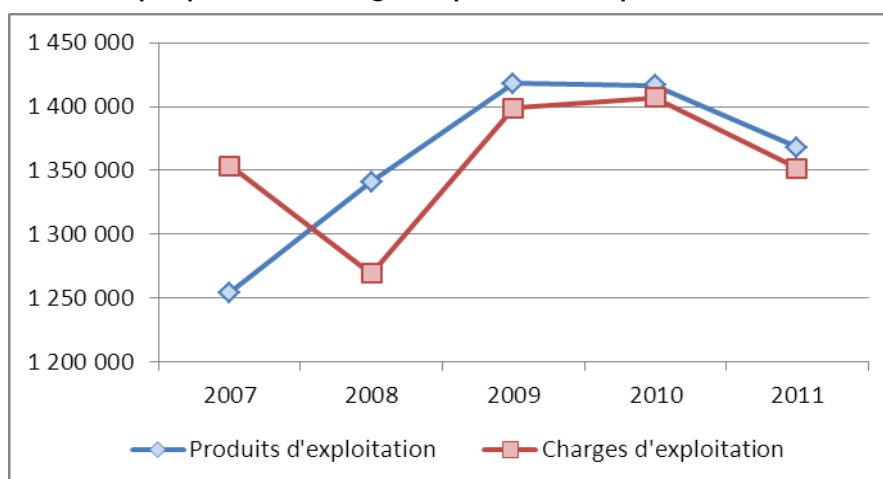
Les charges exceptionnelles résultent, pour l'essentiel, des dotations aux amortissements pour les travaux de rénovation du théâtre. En contrepartie, figurent en produits exceptionnels, les subventions d'investissement qui ont permis leur financement. La différence entre les amortissements et les subventions correspond à la part des travaux financés par l'association.

En 2011, s'inscrivent également en produits exceptionnels, les subventions supplémentaires accordées à IVT compte tenu de sa situation financière difficile.

Malgré les résultats financiers et exceptionnels globalement négatifs, l'association a eu un résultat net positif en 2008 et 2009. En 2010, le résultat net a été négatif (-30,9 K€) et celui de 2011 aurait été à peine positif sans les subventions supplémentaires accordées (ministère de la culture (50 K€) ; DRAC (30 K€) ; ministère des solidarités (15 K€) ; Ville de Paris (50 K€).

6.4.4. Un effort de maîtrise des charges, une augmentation des produits

Graphique 3 : les charges et produits d'exploitation d'IVT



Source : Comptes IVT

Hors subventions exceptionnelles de 2011

Le graphique montre qu'IVT a maintenu, depuis 2008, une courbe des dépenses inférieure à celle des recettes.

Les produits d'exploitation sont en augmentation globalement de 9,1 % sur la période.

Les dépenses suivent une courbe qui fléchit nettement en 2008, conséquence du plan de redressement. Mais dès 2009, les dépenses augmentent à nouveau pour se rapprocher de la courbe des recettes.

6.4.5. Des subventions en forte augmentation, un chiffre d'affaires qui représente plus de la moitié des produits d'exploitation

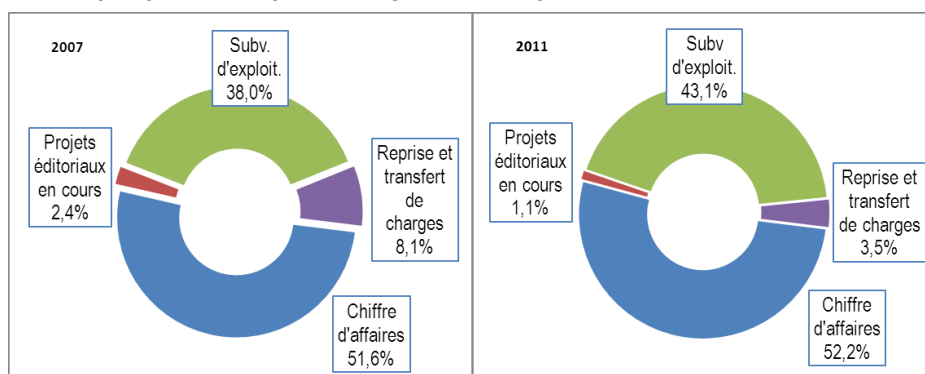
Tableau 11 : Evolution des produits sur la période 2007-2011

Produits	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007
Total des produits d'exploitation	1 254 227	1 340 883	1 418 199	1 416 880	1 368 130	9,1%
Chiffre d'affaires	645 211	740 408	695 895	711 066	711 523	10,3%
Projets éditoriaux en cours	29 399		8 313	-2 750	14 660	-50,1%
Subventions d'exploitation	475 047	539 374	618 100	621 282	587 453	23,7%
Reprise et transfert de charges	100 659	57 559	93 767	83 718	48 264	-52,1%
Autres produits	3 911	3 542	2 124	3 564	6 230	59,3%

Source : comptes de résultats IVT

Dans ce tableau ne sont pas comprises les subventions dites exceptionnelles en 2011 soit 145 K€.

Graphique 4 : Répartition globale des produits en 2007 et en 2011



Source : Compte IVT

Nb : ne sont pas comprises les subventions dites exceptionnelles en 2011 soit 145 K€.

Cette répartition montre qu'IVT a des recettes propres représentant plus de 50 % des recettes d'exploitation. Ces recettes sont pour l'essentiel liées à l'enseignement et à l'édition.

6.4.5.1. Des subventions en forte augmentation

Tableau 12 : Evolution des aides financières

En euros	2007	2008	2009	2010	2011	Δ 2011/2007
Total des subventions et aides financières dont :	475 047	539 374	618 100	657 447	682 453	43,7%
Subventions publiques	459 047	505 744	559 600	616 870	646 465	40,8%
Mécénat et organismes privés	16 000	33 630	58 500	40 577	35 988	124,9%

Source : Compte IVT

Ce tableau inclut les subventions enregistrées dans les comptes d'IVT en subventions exceptionnelles.

Les subventions ont augmenté régulièrement de 2007, année de réouverture du théâtre, à 2011, soit au total de 40,8 %.

IVT reçoit des aides de trois financeurs publics, DRAC, Région et Ville de Paris pour son fonctionnement :

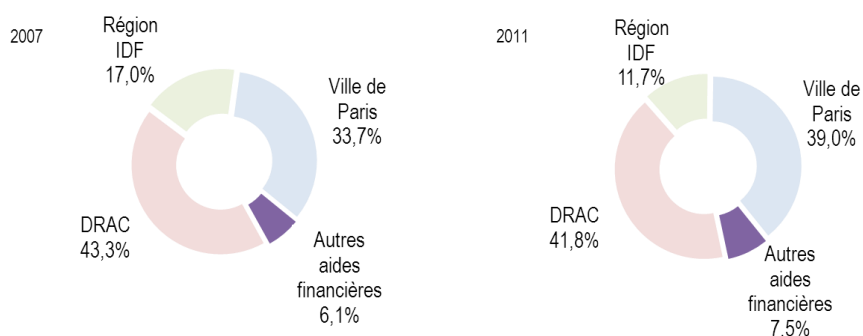
Tableau 13 : Evolution des subventions de fonctionnement (ce tableau inclut les subventions enregistrées dans les comptes d'IVT en subventions exceptionnelles)

en euros	2007	2008	2009	2010	2011	Δ 2011/2007
Total fonctionnement dont :	436 047	440 300	465 300	511 465	591 465	35,6%
DRAC fonctionnement	205 500	225 300	250 300	250 300	280 300	36,4%
Région IDF Permanence artistique et culturelle	80 547	65 000	65 000	75 000	75 000	-6,9%
Ville de Paris fonctionnement	150 000	150 000	150 000	186 165	236 165	57,4%
% subventions de fonctionnement / total des aides financières	91,8%	84,6%	79,6%	78,4%	86,7%	

Source : Comptes de résultat

En complément de ces subventions, IVT a obtenu des financements liés à ses projets de théâtre ou de contes.

Avec les aides à projet, les principales subventions publiques se ventilent comme suit :

Graphique 5 : Répartition des financements en 2007 et en 2011

Source : Comptes d'IVT

1. Ces graphiques incluent les subventions de fonctionnement, celles enregistrées en subventions exceptionnelles et les aides à projet.
2. L'avantage lié à l'occupation des locaux n'est pas inclus.

Ces graphiques montrent que l'effort de la Ville s'est accru de 2007 à 2011.

Les « autres aides » financières ne sont pas négligeables, elles traduisent la volonté de l'association de diversifier ses recettes.

Principalement elles peuvent se détailler comme suit :

De 2007 à 2009 :

- ADAMI⁴⁵ de 2007 à 2009 (respectivement 6 K€ ; 15 K€ ; 15K€),
- la fondation Audiens⁴⁶ (10 K€ en 2009),
- diverses aides privées notamment la Fondation Orange, la Fondation Eveil et jeux⁴⁷ (pour un total de 18,6 K€ en 2008 et 33,5 K€ en 2009).

Les projets de spectacles (« Justaucorps », « Héritages ») et de contes permettent d'obtenir des aides de l'AGEFIPH⁴⁸ (31 K€ en 2010 ; 16,5 K€ en 2011) et de la SACD⁴⁹ (7,5 K€ en 2010 et en 2011).

⁴⁵ Société civile pour l'Administration des Droits des Artistes et Musiciens Interprètes

⁴⁶ La Fondation Audiens Générations, créée en 2007, sous l'égide de l'Institut de France, a pour vocation de récompenser chaque année des œuvres, des actions et des projets traduisant la solidarité active entre générations professionnelles des secteurs de l'audiovisuel, de la communication, de la presse et du spectacle.

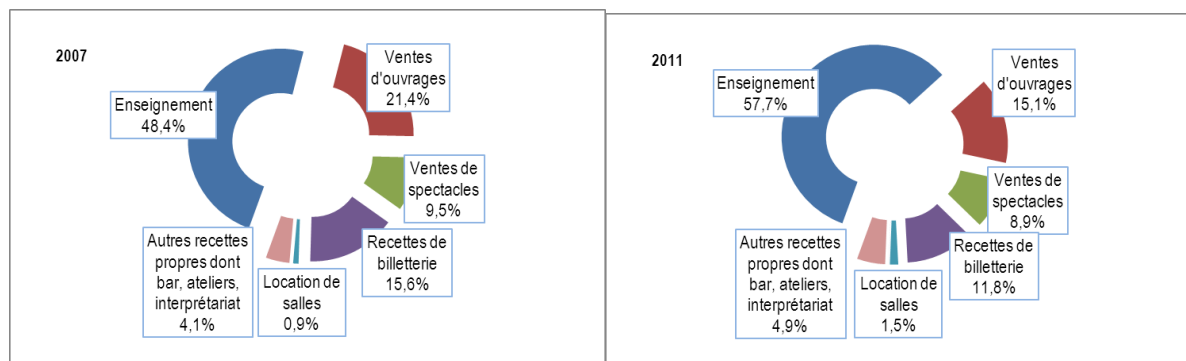
⁴⁷ FNAC

⁴⁸ Association chargée de gérer le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (FIPH)

⁴⁹ Société des auteurs et compositeurs dramatiques

6.4.5.2. La nette prépondérance des recettes liées à l'enseignement

Graphique 6 : Répartition du chiffre d'affaires d'IVT en 2007 et 2011



Source : comptes IVT

Ces deux graphiques montrent la part prépondérante de l'enseignement. Cette part est nettement croissante dans le chiffre d'affaires d'IVT : elle représentait 57,7 % en 2011 (48,4 % en 2007).

La part des recettes liées à la billetterie et aux ventes de spectacles diminue : la billetterie ne représente plus que 11,8 % du chiffre d'affaires d'IVT en 2011 (15,6 % en 2007) et les ventes de spectacles 8,9 % (9,5 % en 2011).

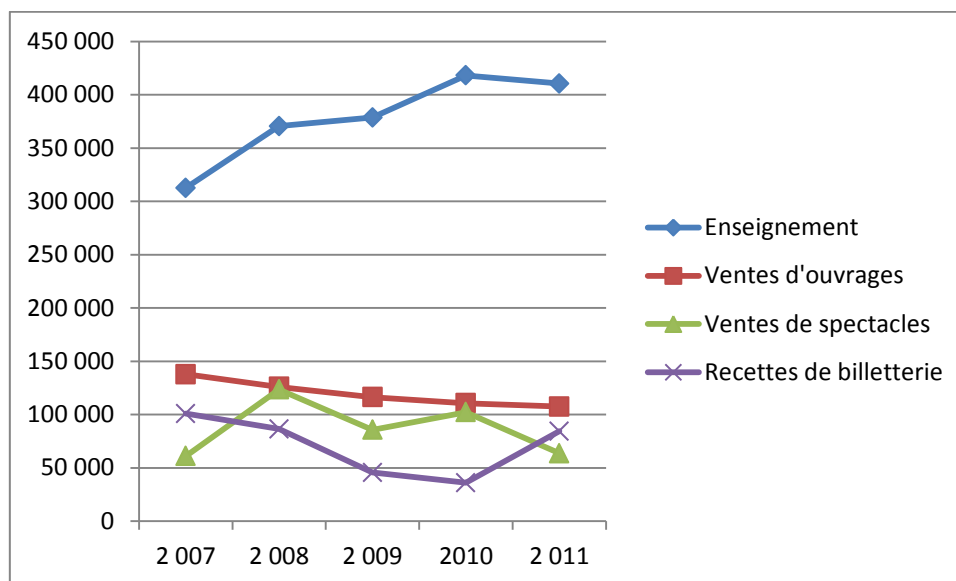
Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaires

En euros	2 007	2 008	2 009	2010	2 011	Δ 2011/2007
Total du chiffre d'affaires dont :	645 211	740 408	695 895	711 066	711 523	10,3%
Enseignement	312 556	370 550	378 686	418 095	410 503	31,3%
Ventes d'ouvrages	137 856	125 946	116 324	110 585	107 510	-22,0%
Ventes de spectacles	61 103	123 513	85 788	102 277	63 607	4,1%
Recettes de billetterie	100 850	86 518	45 677	36 063	84 311	-16,4%
Location de salles	6 100	15 416	25 095	15 944	10 326	69,3%
Conférences		2 130	10 721	12 763		
Ateliers enfants		8 207	6 261	1 552	142	
Autres recettes propres dont bar, ateliers, interprétariat	26 746	8 128	27 343	13 787	35 124	31,3%

Source : comptes annuels d'IVT

Le chiffre d'affaires d'IVT est en progression de 10,3 % de 2007 à 2011 grâce à l'enseignement.

Graphique 7 : Evolution des principales recettes



Source : comptes annuels d'IVT

L'enseignement, activité la plus « rentable » d'IVT, est en augmentation de 31,3 % depuis 2007. Le seuil des 400 K€ de recettes a été franchi en 2010. En 2011, 125 stages de formation ont été organisés à IVT, 1 036 stagiaires ont suivi ces cours.

Cette activité se décompose en :

- enseignement « école », avec un chiffre d'affaire d'en moyenne 307 K€ sur les cinq dernières années (83 % du total de l'enseignement en 2007 ; 79 % en 2011). Il a progressé de 24,6 %.
- enseignement « extérieur », avec un chiffre d'affaire moyen de 52 K€ sur les cinq dernières années (16,6 % du total de l'enseignement en 2007 ; 15 % en 2011). Il a progressé de 18,9 %.
- enseignement « cours du soir école », fortement développé par IVT sur ces cinq ans puisque les recettes passent de 1,4 K€ en 2007 à 25,9 K€ en 2011 (0,5 % du total de l'enseignement en 2007 ; 15 % en 2011).

Ces chiffres de recettes et leur forte évolution montrent le dynamisme d'IVT et sa volonté d'améliorer son résultat d'exploitation.

Toutefois des améliorations pourraient être apportées : le logiciel de facturation n'est utilisé que pour sa partie enregistrement de données mais n'est exploité ni pour ses possibilités de contrôle (notamment le contrôle des règlements) ni pour ses possibilités statistiques (nombre de stagiaires par niveau de cours, nombre de stagiaires en cours du soir, nombre total de stagiaires sur l'année...). Pour connaître les factures impayées à relancer, les possibilités du logiciel ne sont pas non plus exploitées : les relances sont effectuées à partir des dossiers de factures ce qui paraît à la fois plus coûteux en temps et moins efficace.

L'examen des factures de 2011 dans le logiciel GESCOF a soulevé plusieurs points.

Des impayés apparaissaient dans le logiciel alors que l'annulation ou le report du stage avait bien été signalé par le client.

Les informations saisies sur le logiciel GESCOF n'étant pas pointées, des erreurs sont possibles (par exemple, un avoir avait été enregistré comme un règlement).

Les factures impayées sont globalement peu nombreuses, mais les relances ne sont pas réalisées de façon systématique. Ainsi, des factures de 2011 restaient impayées au 2 avril

2012, certaines ayant été relancées tardivement (mars 2012), d'autres ne l'ayant pas été (notamment une facture de 450 € due par l'AFDAS depuis mars 2011, 675 € du FONGECIF depuis juillet 2011). La responsable de ce secteur a invoqué le surcroît de travail comme étant la cause de cette défaillance.

Les ventes d'ouvrages sont en baisse régulière (22 % sur la période). Il est à noter que les éditions des trois tomes du dictionnaire de la langue des signes sont déjà anciennes. Le tome 4 de la langue des signes, en cours d'élaboration, est destiné à combler cette lacune.

Tableau 15 : Les principales dates de parution

Année d'édition	1ère édition	2ème édition
Le poche	2003	
LSF Tome 1	1983	1997
LSF Tome 2	1983	1997
LSF Tome 3	1983	1997
Dictionnaire LSF pour enfants	1994	
Collection enfants	1989	1990

Source : responsable de l'édition

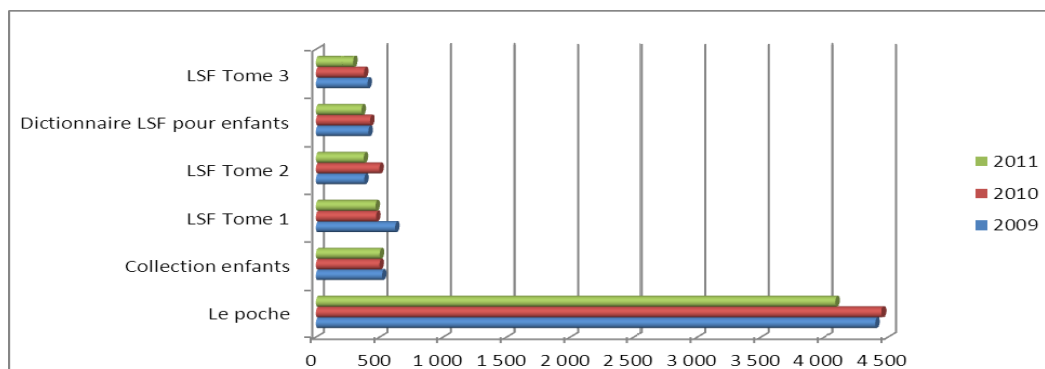
IVT commercialise une quarantaine d'ouvrages dont une dizaine est éditée par IVT.

Près de 80% des ventes sont effectuées par l'intermédiaire des diffuseurs, notamment Ellipse et Albert Legrand. Les livres leur sont vendus à 50% du prix public.

La liste des ouvrages disponibles figure sur le site internet d'IVT mais la commande et le paiement s'effectuent par courrier. A réception du règlement, la responsable de l'édition procède à l'envoi des colis commandés. Les frais de port sont forfaitaires selon le montant de la commande.

Tableau 16 : Nombre d'ouvrages vendus (88,6 % des ventes de livres)

Nombre d'ouvrages vendus	2009	2010	2011	Part dans le total 2011	Δ 2011/2009
Le poche	4 400	4 453	4 086	59,5%	-7,1%
Collection enfants	520	500	502	7,3%	-3,5%
LSF Tome 1	623	473	469	6,8%	-24,7%
LSF Tome 2	380	499	376	5,5%	-1,1%
Dictionnaire LSF pour enfants	413	426	359	5,2%	-13,1%
LSF Tome 3	406	378	293	4,3%	-27,8%



Source : IVT - IG

Six ouvrages vendus représentent 88,6 % des quantités vendues et 83 % du chiffre d'affaires de l'édition.

A partir d'une extraction des ventes 2011 demandée par les auditrices, il a été noté que l'informatique était insuffisamment maîtrisée. Ainsi, quelques anomalies ont été détectées (des ventes marquées « sur place » non soldées ; une facture « sur place » faisant apparaître un solde négatif de 240 € ; des factures à zéro, expliquées soit par des dons soit par des erreurs).

La personne en charge de ce secteur connaît le logiciel pour les opérations de saisie mais ne maîtrise pas les aspects de gestion des données.

Les ventes de spectacles (tournées) sont variables : elles ne représentaient qu'environ 9 % du chiffre d'affaires d'IVT en 2007 et en 2011 (61,1 K€ en 2007 et 63,6 K€ en 2011). Les chiffres d'affaires des tournées ont été plus importants de 2008 à 2010 (125 K€ en 2008 ; 85 K€ en 2009 ; 102 K€ en 2010. Parmi les spectacles représentatifs dans le total des recettes :

- La diffusion du spectacle « *Pour un oui ou pour un non* » d'après Nathalie Sarraute qui a rapporté 62,4 % des recettes de spectacles de l'année en 2008 (123,5 K€ au total), 60,4 % des recettes en 2009 (85,7 K€) et 23 % des recettes en 2010 (102 K€).
- La diffusion du spectacle « *Entre chien et loup* » (d'après La Fontaine) qui a représenté 40 % des recettes de 2010.

Il s'agit dans les deux cas de coproductions créées en 2008.

Les recettes de billetterie qui représentaient 15,6 % des recettes propres en 2007 (100,8 K€) n'ont représenté plus que 11,7% en 2008, 6,6 % en 2009, 5,1 % en 2010. La création de la pièce « Héritages » en 2011 a permis d'augmenter les recettes pour les porter à 11,8% du total (84,3 K€).

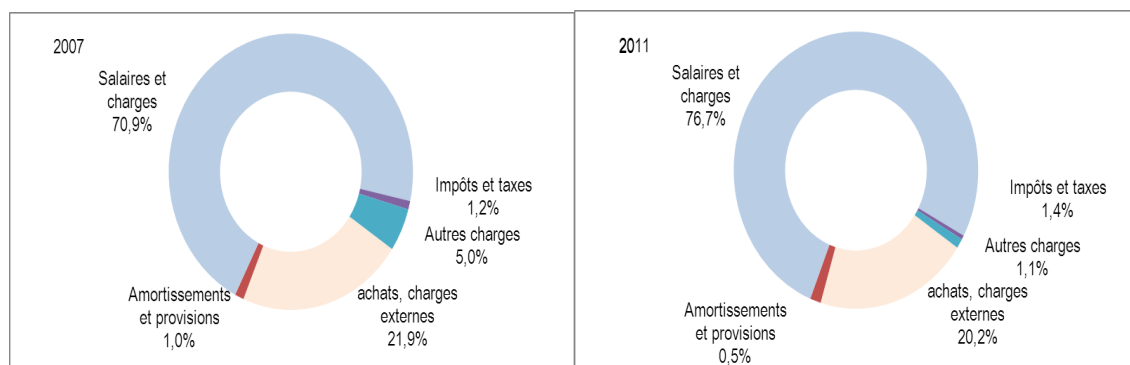
Les locations de salles ont rapporté à IVT jusqu'à 25 K€ de recettes en 2009. Différentes entreprises louent les locaux (Brinks, Canal +, SACD, entreprise du 9^{ème}...). En 2011, ces recettes ont fortement chuté, elles ne représentaient plus que 10,3 K€.

Les recettes liées aux actions de sensibilisation et conférences d'un montant de 10,7 K€ en 2009 et 12,7 K€ en 2010. En 2011, elles ont été regroupées avec les actions d'enseignement extérieur.

Les recettes d'ateliers enfants sont faibles. Seul un cours d'enfants a lieu les mercredis.

6.4.6. Des charges d'exploitation contenues

Graphique 8 : Répartition des principales charges de fonctionnement en 2007 et 2011



Source : comptes annuels d'IVT

Tableau 17 : Charges de gestion de 2007 à 2011

en euros	2007	2008	2009	2010	2011	Δ 2011/2007
Total charges d'exploitation dont :	1 353 662	1 269 541	1 398 654	1 406 821	1 351 805	-0,1%
Salaires et charges	959 359	916 121	993 414	1 078 095	1 037 187	8,1%
achats, charges externes	296 504	312 464	320 664	295 932	273 470	-7,8%
Impôts et taxes	16 049	16 079	22 850	15 517	19 317	20,4%
Autres charges	68 302	15 727	23 728	9 882	15 203	-77,7%
Amortissements et provisions	13 447	9 148	37 998	7 394	6 628	-50,7%

Source : comptes annuels d'IVT

Les charges d'exploitation sont restées stables sur la période 2007/2011 nonobstant l'augmentation des frais de personnel de 8 %.

6.4.6.1. L'importance des frais de personnel

Représentant près de 75 % des charges d'exploitation en 2011, les charges de personnel constituent le plus important poste de dépenses de fonctionnement d'IVT (1,037 K€ en 2011 soit 76,7 % des dépenses d'exploitation). Ces charges, après une légère diminution en 2008, augmentent en 2009. Une légère baisse est constatée à nouveau en 2011. Au total, elles ont progressé de 8,1 % sur la période.

Il faut atténuer ces chiffres car les charges sociales ont augmenté plus vite que les salaires. Par ailleurs, des salaires ont été remboursés pour partie par la Région (graphiste, technicien) et d'autres par l'AFDAS (congé [.....] d'un an d'une administratrice).

Les frais de personnel comprennent des charges qui ont augmenté plus vite que la masse des salaires comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 18 : Evolution des frais de personnel

en euros	2007	2008	2009	2010	2011	Δ 2011/2007
Total des frais de personnel	959 359	916 121	993 414	1 078 095	1 037 187	8,1%
Salaires et traitements	674 445	644 062	693 682	753 732	721 777	7,0%
Charges sociales	284 914	272 059	299 732	324 363	315 410	10,7%

Source : Comptes de résultat

Nb : l'augmentation des frais de personnel est à rapprocher de l'évolution du SMIC qui augmente de 9,2 % de 2007 à 2011.

Tableau 19 : Répartition des salaires de 2007 à 2010 (Hors tickets restaurants et indemnités)

En euros	2007	2008	2009	2010	2011	Δ 2011/2007
TOTAL des salaires dont :	650 208	618 395	667 631	724 272	690 836	6,2%
Personnel administratif et technique	307 062	315 994	416 586	470 152	475 733	54,9%
Enseignants	137 850	149 481	124 888	123 616	111 670	-19,0%
Intermittants	205 296	152 920	126 156	130 505	103 433	-49,6%

Source : Balances IVT

Les frais de personnel administratif et technique ont augmenté de 55 % de 2007 à 2010 et inversement, les sommes versées aux intermittents, artistes et techniciens ont chuté de moitié. Il faut ajouter que les personnels embauchés en 2011 ne pèsent encore que partiellement sur les charges de 2011. En 2012, ils porteront sur toute l'année.

La part du personnel administratif et technique dans le total des salaires représentait 69 % en 2011 (47 % en 2007), la part des enseignants, 16 % en 2011 (21 % en 2007) et la part des intermittents, 15 % en 2011 (32 % en 2007).

Tableau 20 : Comparaison entre l'évolution des salaires et celle des effectifs

En euros	2007	2008	2009	2010	2011	Δ 2011/2007
Total des salaires	674 445	644 062	693 682	753 732	721 777	7,0%
Nbre CDI	18	16	18	18	22	22,2%
Nbre de ETP	19,1	17,9	20,1	16,7	18,9	-1,2%
Nbre intermittents	62	38	35	61	45	-27,4%
Ecart salaires		-4,5%	7,7%	8,7%	-4,2%	

Source : Administration IVT

Les restrictions budgétaires imposées après l'année fortement déficitaire de 2007 ont conduit IVT à réduire le nombre de personnes employées en contrat à durée indéterminée⁵⁰ en 2008 ainsi que le nombre d'intermittents. En 2008, les frais de personnel hors charges ont diminué de 4,5 % soit 30,4 K€ par rapport à l'année 2007.

Les frais de personnel ont augmenté à nouveau en 2009 de 7,7 % soit 49,6 K€. Cette augmentation s'explique notamment par le recrutement d'une deuxième administratrice (embauchée en septembre 2009 pour remplacer l'administratrice partie en congé [.....] d'un an) et d'une graphiste (embauchée en mars 2009). Il faut préciser qu'IVT a bénéficié d'une subvention « emploi tremplin » pour la graphiste et que la formation de l'administratrice a été prise en charge par l'AFDAS⁵¹.

En 2011, les effectifs permanents sont passés de 18 à 22 personnes. IVT a procédé à l'embauche d'une chargée de communication (octobre 2011), d'une hôtesse d'accueil (octobre 2011), d'un technicien (mai 2011), d'un enseignant (septembre 2011) et d'un interprète (septembre 2011) à temps partiel.

Les charges liées à ces embauches pèseront en année pleine à partir de 2012. Il faut toutefois noter que le recrutement de la chargée de communication a été réalisé à la faveur du départ du responsable du service, le poste d'hôtesse d'accueil est rendu nécessaire par la configuration des lieux, le poste de technicien a bénéficié de la disposition nationale contrat unique d'insertion/contrat d'accompagnement dans l'emploi sur une durée de six mois. Par ailleurs, le recrutement d'un enseignant, comme celui d'un interprète est source soit de recettes supplémentaires, soit de diminution de charges de personnel non permanent.

Néanmoins, l'association doit autant que possible limiter les emplois permanents, source de dépenses incompressibles.

6.4.6.2. Les stocks

Il s'agit essentiellement des stocks d'ouvrages soit édités par IVT, soit de livres achetés.

Les livres sont stockés dans trois espaces : [.....]
] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les ouvrages sont inventoriés tous les ans : le comptage est réalisé de façon contradictoire par la personne en charge de l'édition et la comptable en début d'année. Il est à noter que le stock de Vincennes n'a pas été inventorié sur ces dernières années (aucune sortie de ce stock n'a été réalisée récemment).

N'ayant pas toujours connaissance des entrées de stocks (réimpression, réédition), la personne responsable de l'édition dit ne pas avoir la maîtrise des stocks d'ouvrages.

⁵⁰ Une chargée d'information et un linguiste LSF n'ont pas été remplacés en 2008.

⁵¹ En 2009, les remboursements au titre des emplois tremplins ont représenté 12,5 K€ et ceux au titre de la formation 12,7 K€.

En 2010, la progression des salaires est de 8,7 % soit 60 K€. Viennent en déduction de ces frais, 22,5 K€ au titre des emplois tremplins et 21,2 K€ au titre de la formation.

6.4.6.3. Les achats et charges externes

Le paiement des factures fournisseurs est préparé par la comptable au vu des commandes et des bons de livraison acceptés par les responsables.

La comptable prépare les règlements qui sont signés par l'administratrice.

Les mises en concurrence des fournisseurs sont réalisées soit au coup par coup (achats sur catalogues) soit par devis.

Pour les fournisseurs réguliers, le prix de leur prestation a été revu ou bien va l'être prochainement notamment celles de :

- L'expert-comptable : ses tarifs ont été revus à la baisse sur les dernières années ;
- Le courtier d'assurance spécialisé dans les compagnies de théâtre (« GRAS SAVOYE : les contrats ont été revus en 2011 ;
- La société d'informatique « Mars informatique », prévu en 2012.

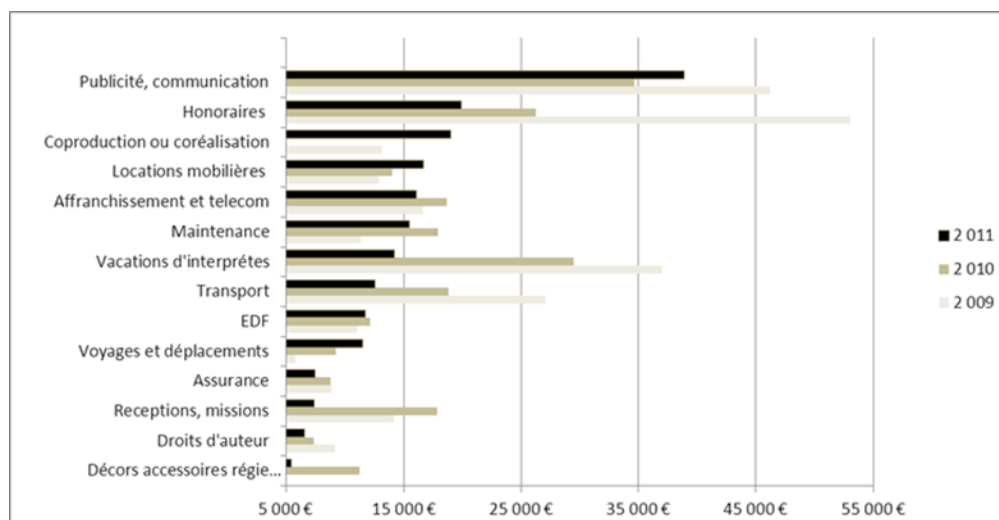
• Les achats

Il s'agit essentiellement d'achats d'impression et numérisation de livres. Cette dépense est très variable. Elle dépend notamment des besoins de réimpression d'ouvrages.

• Les « autres achats et charges externes »

L'ensemble de ces charges représentent environ 20 % en moyenne des charges d'exploitation.

Tableau 21 : principales charges (supérieures à 5 000€), détaillées par ordre décroissant



Source : Comptes de résultat IVT

Les dépenses de communication d'IVT (cumul des frais d'annonces, insertions, d'imprimés et de catalogues), 16 % des charges externes, se sont élevées à près de 3 % des charges d'exploitation en 2011.

Les honoraires ont représenté une part importante des charges externes. Leur baisse est de 62 % en 3 ans ; ces honoraires concernent l'artistique, l'administratif et la communication. En 2007, la réalisation d'un DVD avaient ponctuellement coûté 27 K€ en honoraires artistiques. Les honoraires administratifs ont régressé de 40 % sur les trois dernières années et ceux de la communication de 11 %.

Les locations immobilières (16,7 K€ en 2011) comprennent le loyer dû à la Ville (1 200 € par an) et la location de deux boxes servant de stockage.

Les loyers versés à la Ville sont bien inférieurs à la valeur locative de l'immeuble occupé par IVT. Cet avantage en nature accordé par la Ville n'a jamais été valorisé dans les

comptes d'IVT. Comme indiqué dans le bail emphytéotique, l'évaluation de cet avantage devrait pourtant bien être enregistrée dans ses comptes.

Les vacances d'interprètes : IVT a fait appel à des prestations extérieures notamment pour les traductions de spectacles. Ces frais ont très fortement baissé en 2011 (14 K€ en 2011 ; 36,9 K€ en 2007), l'embauche d'un interprète à temps partiel en 2011 a dû notamment contribuer à cette baisse.

Le transport (18,8 K€ en 2010 ; 12,5 K€ en 2011) concerne essentiellement les transports de décors et les frais de personnel en tournée. Ces charges sont incluses dans le prix de vente des spectacles et font l'objet d'un remboursement (transfert de charges).

EDF représente environ 12 K€ de dépenses annuelles. **Pour les consommations d'eau, IVT n'a jamais reçu de factures depuis son arrivée dans les lieux.**

Les montants des missions réceptions paraissent justifiés. En outre, les comptes du grand livre qui reprennent les montants totaux des déplacements, missions et réceptions d'IVT sont peu élevés (17,8 € en 2010 ; 7,3 K€ en 2011).

Les achats de spectacles se sont élevés à 22,2 k€ en 2010 ; 9 représentations de « Pierre Rigal » (11 100 €), le spectacle « ça dépend » (9400 €), et « Sourd, et alors ? » (1705 €).

Recommandation 15 : Stabiliser les effectifs administratifs.

IVT signale dans sa réponse au rapport provisoire la nécessité de renforcer les effectifs permanents pour l'interprétariat. La mission estime cependant que cela pourrait être réalisé à effectifs constants.

Recommandation 16 : Revoir les dates de paiement des prestations. Pour l'enseignement, par exemple, faire régler le solde de la formation dès le premier jour de cours pour les individuels, pour les autres négocier des dates de paiement plus avantageuses pour IVT.

Recommandation 17 : Maintenir un niveau minimum des recettes de location de salle. Ces recettes sont variables d'une année sur l'autre : en 2009, les recettes étaient de l'ordre de 25 K€ alors qu'en 2011 elles étaient de 10 K€.

Recommandation 18 : Enregistrer la subvention en nature correspondant à la mise à disposition des locaux dans les comptes de l'association et dans l'annexe obligatoire pour la Ville.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : IVT est invité à réfléchir au nom du théâtre et peut-être en trouver un qui favorise sa notoriété.	9
Recommandation 2 : Mise en place d'une signalétique appropriée.	15
Recommandation 3 : Demander à la direction des affaires culturelles de se rapprocher du bureau de l'espace urbain concédé de la direction des finances pour remédier au caractère erroné du panneau dit « sucette ».	15
Recommandation 4 : Etudier les modalités d'un remboursement anticipé de cet emprunt ou d'un renforcement des fonds propres d'IVT avec l'aide de la Ville (DF/DAC).	18
Recommandation 5 : Revitalisation de la vie associative. Réfléchir aux moyens d'élargir et renouveler la composition du conseil d'administration. Existence du bureau. Compétence du trésorier.	20
Recommandation 6 : Une concertation est nécessaire entre directions en cas de multi-subventionnement.	28
Recommandation 7 : Se rapprocher des services de l'Etat pour l'élaboration d'une convention pluriannuelle d'objectifs quadripartite Etat-Ville et département de Paris-IVT.	30
Recommandation 8 : Fixer des objectifs de progression de la proportion de spectateurs payants.	35
Recommandation 9 : L'efficacité du pôle relations publiques-communication est décisive pour IVT. Il doit être piloté et encadré et se voir fixer des objectifs de progression.	38
Recommandation 10 : Poursuivre la mise en place des procédures. Formaliser toutes les délégations de pouvoir et instaurer des seuils d'autorisation. Mettre à jour toutes les autorisations à la banque.	43
Recommandation 11 : Faire un point sur les données de synthèse nécessaires à la gestion de l'association et s'assurer que les outils existants permettent de le faire ; fiabiliser et améliorer les outils de gestion existants, tant l'utilisation des logiciels informatiques que le suivi du budget, la comptabilité analytique et le plan de trésorerie.	46
Recommandation 12 : Mieux former les salariés d'IVT à la bureautique, au contrôle des données saisies et à leur exploitation.	46
Recommandation 13 : Inventorier toutes les immobilisations corporelles détenues par IVT notamment pour faire le point sur le matériel à renouveler.	50
Recommandation 14 : Mettre en place une procédure de relance clients ; revoir les modalités de paiement des clients.	50
Recommandation 15 : Stabiliser les effectifs administratifs.	61
Recommandation 16 : Revoir les dates de paiement des prestations. Pour l'enseignement, par exemple, faire régler le solde de la formation dès le premier jour de cours pour les individuels, pour les autres négocier des dates de paiement plus avantageuses pour IVT. .	61
Recommandation 17 : Maintenir un niveau minimum des recettes de location de salle. Ces recettes sont variables d'une année sur l'autre : en 2009, les recettes étaient de l'ordre de 25 K€ alors qu'en 2011 elles étaient de 10 K€.	61
Recommandation 18 : Enregistrer la subvention en nature correspondant à la mise à disposition des locaux dans les comptes de l'association et dans l'annexe obligatoire pour la Ville.	61

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

[.....]	Chargée de mission culture au Cabinet du Maire
Christophe GIRARD	Adjoint au Maire de Paris chargé de la Culture
Véronique DUBARRY	Adjointe au Maire de Paris chargée du handicap
Jacques BRAVO	Maire du 9 ^{ème} arrondissement
[.....]	Directrice de cabinet du Maire du 9 ^{ème} arrondissement
[.....]	Chargée du secteur culture au secrétariat général
[.....]	Sous-directeur de la création artistique à la Direction des affaires culturelles
[.....]	Chef du bureau du spectacle vivant DAC
[.....]	Bureau du spectacle vivant DAC
[.....]	DF chef du bureau F7
[.....]	DF Chef du bureau Modes de gestion
[.....]	DF chef du bureau F3
[.....]	Bureau F3, chargée du secteur Culture
[.....]	Chef du service théâtre Direction régionale des affaires culturelles Ile-de-France
[.....]	DRAC Ile-de-France, Service du Théâtre, conseiller pour Paris 1 ^{er} au 10 ^{ème} arrondissements, 91, 93 et 95.
[.....]	Chargée de mission spectacle vivant Conseil régional Ile-de-France
[.....]	Expert-comptable
[.....]	SEMAEST, Directeur de la construction
International Visual Theater	
[.....]	Président
[.....]	Secrétaire
Emmanuelle LABORIT	Directrice générale et artistique
[.....]	Directeur adjoint, responsable Enseignement et Edition, responsable des interprètes
[.....]	Directeur administratif, secrétaire général
[.....]	Administratrice, responsable du personnel
[.....]	Régisseur général
[.....]	Chargée des relations publiques, spécialisée billetterie

[.....]	Chargée de communication, des partenaires et du mécénat
[.....]	RP & Accueil, spécialisée édition
[.....]	RP & Accueil, spécialisée Formation/Stages
[.....]	Graphiste, assistante com multimedia
[.....]	Hôtesse d'accueil
[.....]	Chargée de production et de diffusion
[.....]	Chargée d'administration, comptabilité, paie, déléguée du personnel
[.....]	Responsable activités annexes, référent RP public sourd, chargé de projet Edition, recherche en LSF
[.....]	Professeur de LSF
[.....]	Technicien lumières plateau
[.....]	Interprète
[.....]	Interprète

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire relatif à l'audit de l'association « International Visual Theatre » a été transmis le 11 juillet 2012 à l'association « International Visual Theatre », la DAC et la DVD.

La réponse de la DAC a été adressée le 30 août 2012.

La réponse de l'association « International Visual Theatre » a été adressée le 14 septembre 2012.

La réponse de la DVD a été adressée le 17 septembre 2012.

MAIRIE DE PARIS



Direction des Affaires Culturelles

Le Directeur

N/Réf. :

Paris, le **30 AOUT 2012**

NOTE à l'attention de :

Directrice Générale de

l'Inspection générale

~~Sous couvert de Madame la Secrétaire générale de la ville de Paris~~

Objet : Rapport provisoire relatif à l'évaluation de l'association International Visual Theatre

Copies : M. Bruno Julliard, adjoint au Maire chargé de la culture
conseillère auprès du Maire de Paris



Vous avez bien voulu me faire parvenir un exemplaire du rapport provisoire réalisé par vos services, faisant l'audit de l'association International Visual Theatre et je vous en remercie.

Le rapport insiste à juste titre sur la spécificité de la surdité qui a un impact direct sur la politique des ressources humaines ainsi que sur la politique artistique.

Il confirme par ailleurs une fragilité financière de l'association, liée non seulement aux coûts supplémentaires des travaux réalisés de 2004 à 2006, mais aussi à ceux du théâtre en ordre de marche depuis son lancement à partir de 2007.

Il met aussi en avant les efforts nécessaires à réaliser par l'association pour d'une part formaliser ses procédures, améliorer ses outils de gestion, stabiliser ses effectifs et renforcer sa communication, et d'autre part augmenter ses recettes de billetteries et de locations.

Le rapport formule également des recommandations à la Ville qui nécessitent d'être mises en œuvre :

- La mise en place d'une signalétique appropriée qui sera étudiée en lien avec la Direction de la Voirie et des Déplacements.
- L'hypothèse d'un remboursement par la Ville des conséquences de la dévolution à l'association de la maîtrise d'ouvrage des travaux du théâtre, qui sera étudiée avec la Direction des Finances.
- La concertation entre les directions de la Ville subventionnant l'association International Visual Theatre est souhaitable. Ma direction interrogera la DASES sur le principe de délibérations et de conventions communes.
- L'élaboration d'une convention d'objectifs pluriannuelle entre la Ville, le Département, l'Etat et l'International Visual Theatre fera prochainement l'objet d'une réunion entre mes services et les différents partenaires.
- La subvention en nature correspondant à la mise à disposition des locaux figurera dans les comptes de l'association et dans l'annexe obligatoire de la Ville.

Tels sont les éléments de réponses que je souhaitais apporter à la suite de la transmission de votre rapport provisoire sur l'association International Visual Theatre.

Direction des affaires culturelles
de la mairie de Paris
Hôtel d'Albret - 31 rue des Francs-Bourgeois
75188 Paris Cedex 04

Toute l'info sur la ville !
info Le 3975
Paris.fr
*Ceci est un service à la personne. Les données sont à caractère personnel.





INTERNATIONAL
VISUAL THEATRE

Direction Emmanuelle Laborit



Paris, le 14 septembre 2012

A l'attention de
Directrice Générale de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Madame la Directrice,

Nous avons pris connaissance avec un grand intérêt du rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur l'audit de notre association et nous vous en remercions.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint en retour les observations, compléments d'informations et corrections que nous souhaitons y apporter.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, en l'expression de mes salutations respectueuses.

Emmanuelle Laborit
Directrice

IVT International Visual Theatre
7, Cité Chaptal - 75009 Paris France

Théâtre III Formation Langue des Signes III Edition III Action Culturelle

Laboratoire de recherches artistiques, linguistiques et pédagogiques sur la langue des signes, les arts visuels et corporels

7 Cité Chaptal 75009 Paris. T 01 53 16 18 18. F 01 53 16 18 19. E contact@ivt.fr. W www.ivt.fr

2
3
4

Rapport provisoire Audit de l'association « International Visual Theatre »

En introduction, nous tenons à remercier et féliciter l'Inspection Générale des Services de la Ville de Paris pour le travail fourni et la qualité de ses analyses. Même si certains points appellent corrections et précisions, la description du fonctionnement d'IVT et de ses activités nous a paru globalement fidèle à notre réalité. Nous espérons ainsi qu'il rend compte du professionnalisme et du sérieux de la gestion de notre structure, de nos spécificités autant que des difficultés que nous avons rencontrées dans l'ouverture de ce nouveau lieu parisien.

Observation, compléments et corrections apportés par IVT

I- RECOMMANDATIONS :

Recommandation 1 : comme il est rappelé au chapitre 1.1, International Visual Theatre est le nom originel de la compagnie théâtrale qui développe ce projet depuis 1976. C'est donc naturellement et dans cette continuité que ce même nom a été attribué au théâtre de la Cité Chaptal lors de son ouverture en 2007, la direction de cet établissement étant confiée à l'International Visual Theatre. Il n'est donc pas souhaité d'en changer, par la dimension historique et identitaire que représente ce nom aujourd'hui. Cependant, il faut préciser ici qu'IVT jouit d'une grande notoriété auprès de la communauté sourde et du secteur de l'enseignement, et un travail est mené au quotidien pour parfaire son inscription et sa reconnaissance au sein du réseau professionnel du spectacle vivant.

Recommandation 2 : une signalétique a été partiellement implantée alentours (notamment à partir des métros Blanche et Pigalle), et doit être achevée cette saison par la Mairie du 9^{ème} en lien avec les services de voirie de la Ville de Paris. Le panneau « Decaux » situé à l'entrée de l'impasse demeure quant à lui erroné et obsolète. Un problème juridique non résolu à ce jour empêche la Ville de Paris d'y apporter modification.

Par ailleurs, pour ce qui est de la mise en valeur d'IVT vu de la rue Chaptal, la signalétique qui pourrait être envisagée doit tenir compte du cadre réglementaire régissant les copropriétés, les immeubles bordant la Cité Chaptal relevant de la propriété privée.

Recommandation 3 : l'historique des travaux nécessaires à l'emménagement d'IVT dans le théâtre Chaptal présenté au chapitre 2.2.2 montre la manière dont l'association s'est trouvée contrainte à assumer seule la maîtrise d'ouvrage et, ainsi, une responsabilité qui dépassait largement ses compétences compte-tenu de l'absence d'encadrement et de soutien juridique et financier mis à sa disposition pour l'exécution de cette mission. Alors même qu'IVT n'est pas propriétaire du bâtiment, les conséquences directes sont avant tout des charges financières conséquentes à long terme que doit désormais supporter l'association. Aussi, l'emprunt bancaire, souscrit par IVT pour financer les travaux, court jusqu'en juillet 2020. En premier lieu, les mécanismes comptables d'amortissement des travaux génèrent une charge exceptionnelle nette de 28.849 € que doit supporter IVT chaque année (différence entre les dotations exceptionnelles aux amortissements de 193.372 €/an et les produits exceptionnels sur opération en capital [quote-part annuelle des subventions d'investissement inscrit au résultat] d'un montant de 164.523 €/an). A ceci s'ajoutent les intérêts d'emprunt, qui se sont élevés en

10

2011 à 13.542 €. Les charges nettes directement liées aux responsabilités de maître d'ouvrage qu'IVT doit supporter à long terme ont donc représentées 42.391 € en 2011. A ceci s'ajoute le remboursement de l'emprunt à concurrence de 36.818.04€/an, ceci participant chaque année aux difficultés de trésorerie que rencontre IVT.

Aussi, au regard des moyens financiers dont dispose IVT et compte-tenu de la propriété de la Ville de Paris, il apparaîtrait nécessaire qu'un soutien soit apporté à IVT, afin de permettre le remboursement anticipé de cet emprunt ou de pallier ces charges conséquentes.

Recommandation 4 : une réflexion sur ce point est actuellement menée. Le sujet a été abordé lors de la dernière assemblée générale de l'association qui s'est tenue en juillet dernier.

Recommandation 6 : IVT bénéficie de subventions de fonctionnement de la part de deux de ses partenaires, la DRAC Ile-de-France et la Ville de Paris. Si le recours à la rédaction d'une convention pluripartite peut paraître un gage de stabilité dans les financements des équipes culturelles, cela s'est avéré finalement source de graves difficultés dans de multiples cas. En effet, nous avons eu connaissance de plusieurs cas de figure dans lesquels des désaccords entre les différents partenaires publics (désaccords politiques, techniques, financiers, etc.) ont engendré le blocage de la signature de la convention, et ainsi le blocage du versement des subventions. Ces situations, qui dépassent souvent les équipes concernées, et qui ont touché même parfois des labels nationaux pour lesquels des cahiers des charges très précis sont définis, mettent les structures dans une situation de fragilité et de précarité qui a pu parfois même les mettre en péril.

La situation d'IVT en 2012 peut également être donnée ici pour exemple. La direction de l'inspection générale de la ville de Paris a acté fin 2011 la mise en place de cet audit. Au cours du premier trimestre 2012, et à l'issue de la validation des comptes annuels par le commissaire aux comptes, IVT a sollicité auprès de ses partenaires le versement du solde de sa subvention 2012 afin d'anticiper tout problème de trésorerie. Or, il lui a été répondu que le montant de la subvention 2012 allouée à l'IVT, et la signature de l'avenant annuel à la convention, étaient suspendus aux conclusions du rapport d'audit. Sur ce, la DRAC, au cours du CA du 2 mai 2012, a fait savoir que, pour pallier ce retard de versement, elle ferait le nécessaire pour que la totalité de la subvention de fonctionnement inscrit à la convention soit versée dans les meilleurs délais. Ce qui a été fait, permettant à IVT de ne pas rencontrer de difficultés de trésorerie et de ne pas avoir à recourir à une procédure de cession de créance auprès de sa banque. Il aurait été impossible de procéder de cette manière si une seule et même convention liait IVT et ses partenaires, puisque la suspension de la signature de l'une des parties aurait entraîné la suspension de la convention dans sa totalité, et ainsi l'impossibilité pour l'ensemble des partenaires de verser leur part de subvention.

Aussi, si IVT n'est pas, sur le fond, opposé à la mise en œuvre d'une convention de ce type, il nous semble plus prudent de dissocier une convention pluripartite d'objectifs d'une part et, d'autre part, des conventions bipartites de moyens, fixant le montant des subventions allouées et en établissant les modalités de versement.

Par ailleurs, le département de Paris ne subventionne pas, à ce jour, IVT pour son fonctionnement. Les aides sont accordées pour la mise en œuvre de projets précis et ponctuels. Aussi, les objectifs sont de fait très différents et ne coïncident pas véritablement avec ceux d'une aide au fonctionnement.

Recommandation 7 : des corrections sur les données quantitatives relatives à la billetterie présentées dans le rapport sont apportées ci-après. Elles ont, pour certaines, une incidence sur les analyses qui en sont dégagées.

Recommandation 8 : des compléments et précisions sur le fonctionnement du service RP-Com sont apportés ci-après.

Recommandation 10 : travail en cours.

Recommandation 12 : l'ensemble des immobilisations corporelles sont bien inventoriées et inscrites au bilan. Un travail de vérification et de mis à jour a cependant été engagé. Par ailleurs, un inventaire de l'ensemble du parc mobilier et matériel d'IVT, ne faisant pas l'objet d'une immobilisation comptable, est en cours d'élaboration.

Recommandation 14 : la stabilisation des effectifs est bien sûr une volonté d'IVT ; toutefois il eût été intéressant que le rapport décrive plus précisément les fortes spécificités et contraintes liées à l'interprétariat. Les 1,2 ETP des deux interprètes permanents d'IVT sont insuffisants à ce jour ; le recours à des services extérieurs, aux disponibilités réduites, est coûteux et parfois aléatoire. L'effectif permanent est donc amené à évoluer.

Recommandation 15 : travail en cours.

Recommandation 16 : IVT, sur les recommandations de ses tutelles, a développé depuis plusieurs années les prestations de location de sa salle de spectacle. Si cela représente un apport financier non négligeable, ceci ne constitue pas une mission à proprement parler d'IVT. Aussi, les temps de planning disponibles pour les offres de locations ne sont pas prioritaires sur l'ensemble des activités d'IVT (répétition, exploitation, ateliers etc.). Ils sont donc variables selon les saisons. De plus, IVT ne dispose pas des ressources suffisantes pour mettre en œuvre une démarche commerciale pour ce type d'activité.

Recommandation 17 : si l'enseignement et les prestations extérieures génèrent des ressources financières importantes, il faut préciser que le volume de travail qu'ils engendrent pour les professeurs, les intervenants et les équipes administratives d'IVT est très conséquent. Aussi, à effectif constant, il n'est pas envisageable raisonnablement de poursuivre une augmentation de cette offre. Nous souscrivons bien entendu complètement à l'objectif de développer les activités mais faisons remarquer que cela va à l'encontre de la recommandation 14 de « stabiliser les effectifs administratifs ».

II - REMARQUES GENERALES :

1 - Fonctionnement, ressources et partenaires publics :

- **Chapitre 3.2.3, page 23 : La sobriété du fonctionnement :** au cours de ce chapitre, IVT semble être félicité de son fonctionnement modeste et de la sobriété des salaires. Toutefois, il nous semble important de réaffirmer que cette situation doit évoluer. En effet, si ceci témoigne d'une gestion responsable des ressources de l'association, nous ne pouvons nous en satisfaire. Les niveaux de salaires sont trop faibles de notre point de vue. Compte-tenu de la conjoncture actuelle, ces salaires ne permettent pas, pour la plupart, de vivre décemment à Paris. Ils ne sont pas non plus cohérents avec l'investissement demandé au personnel ou l'évolution nécessaire des postes, et il n'est pas toujours facile de pérenniser et de consolider des équipes dans ces conditions de rémunérations. Par ailleurs, il faut savoir que, tel qu'annoncé récemment par le gouvernement, la possible fin de l'allègement de charges sociales dite « réduction Fillon » représenterait plus de 35.000 € de charges supplémentaires pour IVT. Le coût d'une telle mesure constituerait finalement un obstacle supplémentaire à la réévaluation des salaires des permanents. On ne peut se contenter de maintenir des salaires bas, au regard d'une obligation de bonne gestion. Les subventions de fonctionnement doivent notamment contribuer à permettre d'établir des niveaux de rémunérations acceptables, ce qui n'est pas le cas à ce jour.
- **Chapitre 4, page 30: Les relations avec les partenaires publics et chapitre 6.4.5. page 53 des subventions en forte augmentation :** ces chapitres détaillent l'ensemble des subventions publiques perçues par IVT entre 2007 et 2011. Si nous sommes en accord avec les montants indiqués, il nous semble que plusieurs remarques peuvent être apportées ici :
 - en certains points, confusion est faite entre subventions d'investissement, subventions de fonctionnement et aides au projet, rendant parfois difficile la lecture et l'analyse de ces données, a fortiori si l'on considère les financements d'investissements perçues au titre des travaux de réhabilitation du théâtre dont IVT n'a pas la propriété ;
 - les éléments quantitatifs figurant au premier paragraphe de la conclusion du chapitre 4, page 30, sont énoncés en pourcentage de l'ensemble des subventions publiques reçues par IVT. Ces éléments laissent entendre que la Ville de Paris a augmenté ses subventions entre 2007 et 2011, alors que la DRAC les aurait, quant à elle, diminuées, ce qui est faux. Des éléments chiffrés comparatifs plus précis pourraient permettre de mieux comprendre et analyser ces données ;
 - les données concernant « la collectivité parisienne » confondent les soutiens apportés par la Ville de Paris et ceux apportés par la DASES. Or, celle-ci dépend du Département de Paris et apporte des aides non pérennes aux projets. Cette confusion rend caduque la comparaison proportionnelle avec les aides apportées par chacune des autres collectivités partenaires d'IVT ;
 - il faut préciser que, si le montant des aides attribuées par la Ville de Paris a augmenté plus rapidement entre 2007 et 2011, les subventions de la DRAC restent nettement supérieures à celles de la Ville de Paris. Ceci est toujours le cas en 2012, malgré la proposition faite par la Ville de Paris d'attribuer à IVT une subvention égale à celle attribuée par la DRAC Ile-de-France. L'aide au fonctionnement de la DRAC s'élève à 300.300 € en 2012 contre 205.500 en 2007, et la subvention de fonctionnement de la Ville de Paris s'élève en 2012 à 237.000 € contre 150.000 € en 2007 ;

- ces paragraphes s'efforcent de montrer une forte progression du niveau de subventionnement d'IVT par la Ville de Paris. Il faut cependant préciser ici que les niveaux de financement lors de l'ouverture du théâtre en 2007 étaient anormalement faibles au regard du projet de l'association, unique en son genre en France et relevant d'une véritable utilité publique. Outre la charge supportée par IVT pour le financement des travaux (de locaux dont il n'a pas la propriété) et la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage, la subvention de fonctionnement en date de son ouverture s'élevait à 150.000 € pour l'année 2007. Ces niveaux de subventionnement apparaissent déraisonnablement faibles pour la gestion et l'exploitation d'un lieu culturel de cet ordre et ne pouvaient être maintenus en l'état sans courir à la faillite de l'association responsable du projet. L'ensemble des partenaires en ont convenu, et les subventions se sont accrues sur la période considérée, cependant sans atteindre encore à ce jour un niveau optimal pour garantir la pérennité du projet et de l'équipe ;
 - il est enfin à déplorer que, malgré le nom que porte l'association, IVT n'ait aucunement, à ce jour, les moyens de développer le volet international de son projet.
- **Chapitre 6.4, pages 48 à 62 : l'analyse des comptes annuels** : si nous sommes en accord avec les données figurant dans ce chapitre, il nous semble cependant qu'elles gagneraient à être étayées d'éléments qualitatifs explicatifs. En effet, un rapprochement de ces données avec l'activité et les choix stratégiques qui ont pu être faits par IVT (réinternalisation de services sous-traités engendrant des créations de postes de permanents, création de postes en CDI en vue de réduire le surcoût dû au recours au CDD, fluctuations des volumes de personnel intermittent ou d'honoraires etc.) permettrait de mettre en avant davantage d'éléments de compréhension et d'analyse de ces données comptables.

2 - Programmation, fréquentation :

- **Chapitre 5.1.1, page 33 dernier paragraphe** : nous souscrivons pleinement au fait que la spécificité d'IVT d'être « une compagnie théâtrale qui crée et diffuse du spectacle vivant » est trop insuffisamment pris en compte par ses tutelles. Il est important de préciser cette donnée au regard des enjeux en termes de production et de besoins financiers que cela génère. IVT ne dispose pas de véritables moyens pérennes impartis à la création. Cette donnée doit également être rappelée à la lecture des tableaux comparatifs avec d'autres théâtres parisiens (annexe XI).
- **Chapitre 5.1.3, page 36 : une évolution défavorable de la fréquentation, §1** : les mentions suivantes, « la diminution du nombre de spectacles a logiquement entraîné une baisse de la fréquentation » et « les chiffres montrent une évolution peu favorable », illustrées par les données quantitatives du tableau 4, donnent, selon nous, une lecture tout à fait erronée de ces données de fréquentation. En effet, ce tableau présente une diminution du nombre de spectateurs et donc de recettes de billetterie de plus de 50% entre 2007 et 2011. Si cela est juste en valeur, il est à noter ici que, suite au lourd déficit de la première année d'exploitation, le choix avait été fait, avec les tutelles, de réduire fortement l'activité d'IVT et donc le nombre de représentations programmées. Ceci a donc engendré directement une réduction du nombre de billets disponibles mis en vente, et donc, de fait, du nombre de spectateurs et des recettes de billetterie. Et, si l'on considère cette fois le taux de fréquentation et non plus le nombre de spectateurs uniquement, on s'aperçoit que celui-ci s'est accru sur cette période, passant de 59% en 2007 à 71% en

2011. Il nous semble donc que ces chiffres montrent bien une évolution favorable de la fréquentation.

- **Chapitre 5.1, page 37 à 38 : le théâtre : un faible nombre annuel tant de spectacles que de représentations : tableaux 4 et 5 :** certaines données présentées dans ces tableaux nous semblent être à corriger ou à préciser. Par ailleurs, une ligne du tableau 5 indique le « % spectateurs payants », mais cet intitulé demeure imprécis et une ambiguïté demeure sur la nature des éléments comparés ici.

Fréquentation et recettes de billetterie :

	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de spectateurs payants	11 432	10 008	5 255	5 179	7 789
Nombre de spectateurs gratuits	3 816	2 275	1 002	1 018	1 594
Nombre de représentations payantes	114	106	47	47	63
Taux d'occupation total (payants+gratuits)	72.7 %	63 %	72.4 %	71.7%	80.9 %
Taux d'occupation payants (184 places)	54.5 %	51.3 %	60.8 %	59.9 %	67.2 %
Taux d'occupation payants (jauge réelle)*	58.2 %	53.3 %	60.8 %	62.6 %	69.9 %
% payants/gratuits	66.6 %	77.3 %	80.9 %	80.3 %	79.5 %
Recette annuelle ttc	102 926	89 058	47 088	44 116	75 932
Prix moyen billet ttc	9.0	8.9	8.96	8.52	9.75
Recette si 80% de spectateurs payants (184 places)**	151 083	138 848	61 993	58 933	90 405
Recette si 80% de spectateurs payants (jauge réelle)	141 558	133 792	61 993	56 338	86 867

* la jauge de la salle est de 184 places. Cependant, sur certains spectacles, il se peut que cette jauge soit réduite. Par exemple, certains spectacles nécessitent la condamnation du premier rang de gradin, et donc la réduction d'autant du nombre de places disponibles

** 184 x 80% x nb représ. x prix moy/billet

3 - Le service relations publiques et communication :

[chapitres 3.2.3.3 page 24, 5.1.7 page 38 et 5.4 page 42] :

- o on peut lire ici que « l'organisation et le fonctionnement du service relations publiques/communication n'ont pas fait partie des préoccupations initiales d'IVT ». Ceci n'est pas véritablement le cas. Si cette organisation du service n'a pas été une préoccupation initiale, cela n'a pas été par négligence mais plutôt pour des raisons d'urgence et de priorités, voire de survie de la structure. En effet, les lourdes difficultés rencontrées par IVT à la veille de l'ouverture du lieu et générées en particulier par le dérapage des travaux et la responsabilité de maître d'ouvrage, n'ont pas permis de recourir aux embauches prévues pour la structuration de ce service. L'audit mené en 2008 nous a montré les carences en termes d'organisation et nous a permis de structurer ce service. Nous avons alors redéfini et élargi les postes existants.

- Mais il n'a pas été sans mal de faire accepter cette réorganisation, alourdissant les charges de travail, mais ne pouvant être accompagnée d'une revalorisation salariale ;
- il est à noter que, au regard des objectifs que sont ceux établis pour ce service, ses résultats sont en progression tant en termes de taux de remplissage, que de développement des partenariats, de l'action culturelle etc. ;
 - concernant l'encadrement de cette équipe, il est à préciser que le rattachement de ce service directement au Secrétaire général n'a pas été uniquement motivé par des raisons budgétaires, mais a relevé également d'un choix stratégique. Si le rôle de coordination et d'encadrement du service RP-com est bien celui prévu au profil de poste d'une telle fonction, ce choix a également relevé de la volonté de rétablir un lien direct entre ce service et l'équipe de direction d'IVT ;
 - la présentation du travail mené par IVT dans le domaine de l'action culturelle page 42 ne paraît pas refléter, selon nous, le véritable enjeu qu'il constitue pour IVT et pour le service relations publiques et communication ni le fort développement qu'il connaît actuellement.. De plus, ce travail est souvent très lourd en termes de coordination de projets et de gestion administrative. C'est pourquoi le suivi des prestations dans ce domaine est réparti entre plusieurs personnes du service selon les publics concernés.
- **Annexe XI page 119** : en conclusion, nous souhaitons mettre en exergue ici l'observation selon laquelle « lors des entretiens [menés] avec les services tant de la DRAC Ile-de-France que de la DAC, les interlocuteurs ont convenu de l'insuffisance des subventions accordées à IVT ». Il est dommage que cette observation soit reléguée en annexe ; elle nous paraît être l'une des conclusions majeures de ce rapport.

III - CORRECTIONS FACTUELLES :

- **en-tête (hauts de page) :** l'orthographe exacte d'International Visual Theatre ne comporte pas d'accents à *Theatre* ;
- **page 1 - §3 :** IVT a été hébergé au château de Vincennes jusqu'en 2004 ; c'est la compagnie de théâtre qui était nomade. Les spectacles ont été accueillis dans différents lieux d'Ile de France ;
- **page 8 - §8 :** il nous semble important de préciser ici qu'il s'agit d'un « départ en congé de l'administratrice » ;
- **page 11 – chapitre 1.4 - §1 :** les responsables du château de Vincennes demandent à IVT de quitter les lieux en 1995 pour des impératifs de sécurité. Cependant, cela ne sera effectif qu'en 2004. En revanche, tout accueil de public au sein des locaux est bien suspendu dès 1995. C'est pourquoi, à compter de cette date, la compagnie de théâtre deviendra nomade et les formations se dérouleront dans d'autres locaux ;
- **page 11 - bas de page renvoi n°8 :** il serait nécessaire de préciser l'ouvrage de référence de ce renvoi ;
- **page 13 - §3 :** remplacer « l'unique » par « unique » ;
- **page 21 – chapitre 3.1.1 - §1 :** trois associations existaient à l'origine : Langue des Signes Formation, IVT CSCS et Les amis d'IVT. Les deux premières ont fusionnées en 1991. La troisième a été dissoute en 2006 ;
- **page 24 – chapitre 3.2.3.2, §1 :** le bureau situé au deuxième étage comprend huit postes de travail (et non six comme indiqué) ;
- **page 24 – chapitre 3.2.3.2, §2 :** il s'agit de la salle Jean Grémion et non Alfredo Corrado, qui est, quant à elle, la salle de spectacle ;
- **page 24 – chapitre 3.2.3.3, §4 :** « [...] IVT a fait le choix de recruter une chargée de production ». Cette personne est en fait chargée de production et de diffusion.
- **page 24 – chapitre 3.2.3.3, §6 :** le pôle des relations publiques/communication comprend sept personnes. Ceci est à modérer car le temps de travail de certaines d'entre elles est partiellement imparti à d'autres secteurs d'activité (enseignement, édition) ;
- **page 27, dernier paragraphe :** il faut préciser ici que parmi les aides de l'Etat perçues en 2011, 95.000 €, sur les 345 300 € mentionnés, relevaient de subventions exceptionnelles, qui, par définition, ne permettent pas d'anticiper une gestion à long terme ;
- **page 36 – chapitre 5.1.3 - §6 :** il s'agit de 100.000 Euros (et non 10 000 Euros) ;
- **page 44, chapitre 6.1.3, §2 :** remplacer « à part de la caisse centrale » par « à partir de la caisse centrale » ;

- **page 47** : la répartition analytique du salaire du responsable des relations publiques en 2011 était établi comme suit : 25% sur le fonctionnement, 25% sur l'enseignement, 25% sur l'édition et autant sur le spectacle vivant ;
- **page 51 – chapitre 6.4.2 - §6** : la Région verse sa subvention en deux fois : une avance de 70% du montant de la subvention. Le versement du solde a lieu à l'issue de la réalisation de l'action spécifique subventionnée ;
- **page 54 - tableau 13** : tel que précisé page 30, la subvention de la Région Ile-de-France s'inscrit dans le dispositif de la Permanence artistique et culturelle (PAC) et, ainsi, ne constitue pas une subvention de fonctionnement. Elle n'est donc pas à mentionner dans ce tableau et ne peut être prise en compte dans ce chapitre ;
- **page 59, tableau 19** : la ligne « personnel administratif » comprend en fait l'ensemble des charges de personnel engagé au régime général, y inclut le personnel technique, mais à l'exception des enseignants. Cette ligne ne se limite donc pas au personnel administratif. Il serait peut-être préférable de mentionner « personnel administratif et technique » ;
- **page 60 - §3** : l'enseignant recruté en septembre 2011 a été embauché à temps plein, et non à temps partiel tel qu'indiqué ;
- **page 60 - §4** : le poste de technicien a bénéficié du dispositif national CUI/CAE (contrat unique d'insertion/ contrat d'accompagnement dans l'emploi) sur une durée de six mois ;
- **page 61 - §9** : le loyer dû à la ville est de 1 200 € par an (et non par mois) ;
- **page 62 - §6** : les achats de spectacles en 2010 se décompose comme suit : 9 représentations de Pierre Rigal (11 100 €), le spectacle « ça dépend » (9 400 €), et « Sourd, et alors ? » (1705 €).

MAIRIE DE PARIS



Direction de la Voirie et des Déplacements
Service des Déplacements

Affaire suivie par



N/Réf. :

Paris, le : 17 SEP. 2012

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Transmission du rapport provisoire de l'audit de
l'association « International Visual Theatre ». Rapport n° 11.33.

V/Réf. : Votre note du 11 juillet 2012.

Par note visée en référence, vous avez souhaité connaître mes observations relatives aux constats figurant sur un extrait du rapport provisoire établi par l'Inspection Générale sur l'audit de l'association « International Visual Theatre », ainsi que mon avis sur la recommandation de mise en place d'une signalétique appropriée et d'un panneau.

Je vous précise que mes services ont pris contact à ce sujet avec la mairie du 9^{ème} arrondissement. Les frais d'installation des panneaux signalétiques au métro Saint-Georges, au croisement des rues Chaptal, Pigalle et Notre-Dame de Lorette ainsi qu'en haut des rues Blanche et Notre-Dame de Lorette pour indiquer l'emplacement de ce Théâtre seront pris en charge par la mairie du 9^{ème} arrondissement et les travaux devraient être réalisés d'ici la fin du mois d'octobre 2012.

Le Directeur de la Voirie et des Déplacements



LISTE DES ANNEXES

- Annexe I Hypothèse d'analyse du fonctionnement de l'équipe via la LSF
- Annexe II Premier bilan audit organisationnel
- Annexe III Schéma d'organisation 2008
- Annexe IV Organigrammes IVT 26/09/2010 et 06/10/2001
- Annexe V Organisation de l'équipe
- Annexe VI Note de la directrice des affaires culturelles du 28/05/2002
- Annexe VII Compte rendu de réunion secrétariat général 31/10/2002
- Annexe VIII Rapport travaux SEMAEST 2006
- Annexe IX Grilles tarifaires 2007 et 2011/12
- Annexe X Plans d'IVT
- Annexe XI Comparatif avec d'autres théâtres
- Annexe XII Les tarifs de la formation à la langue des signes
- Annexe XIII Alerte de 2007

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

