

Le système de comptabilité analytique à l'Opéra national de Paris

Julien NEMOZ, Chef du service financier, Direction des affaires financières
Sophie POTTEAUX, Chef de projet comptabilité analytique

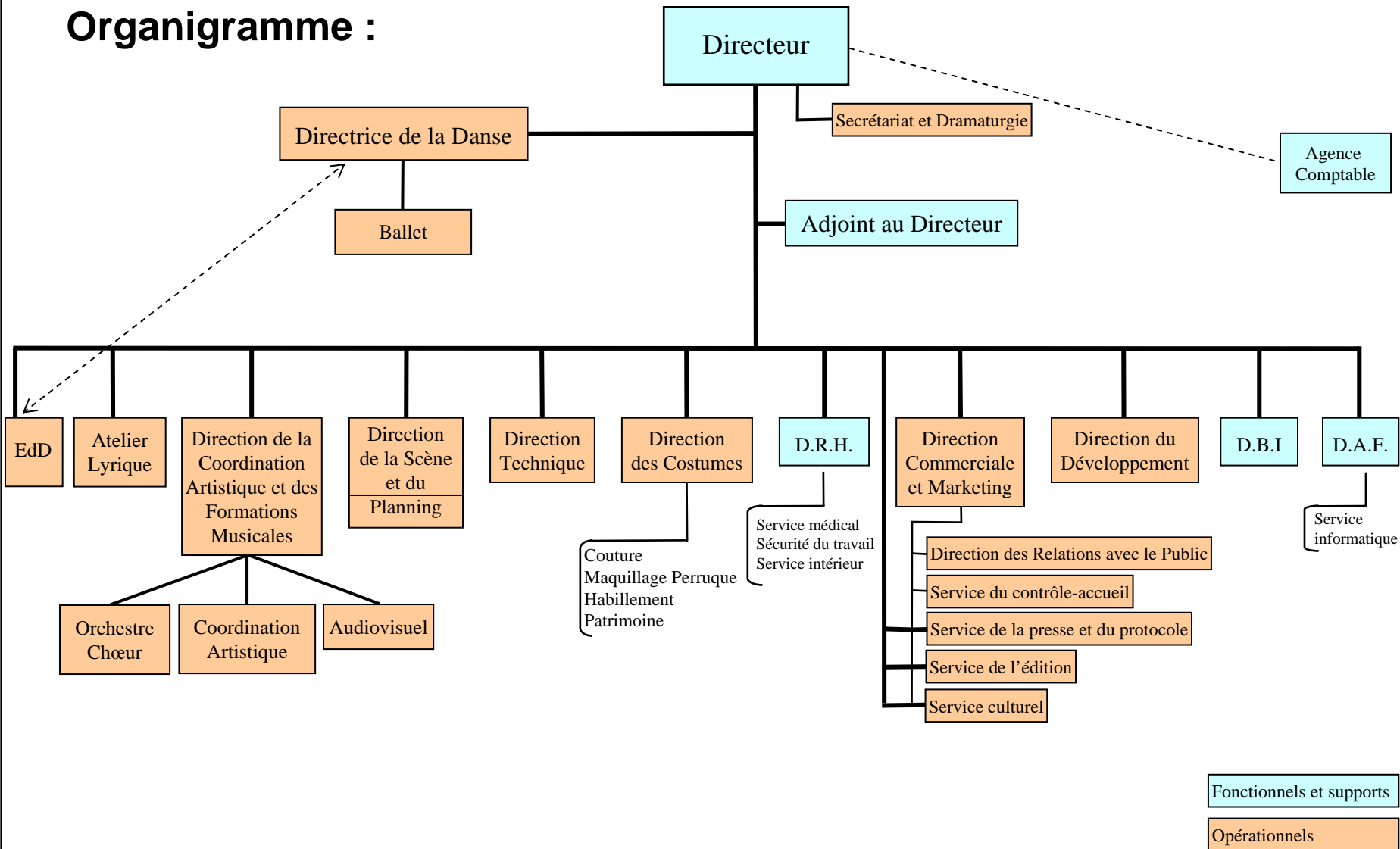
Partie I : l'Opéra national de Paris

Structure et moyens

Activités

Structure et moyens

Organigramme :



Effectifs année 2005 (moyenne ETP) :

Plus de 1800 personnes dont :

1553 CDI ETP : 36% artistes

42% techniques

22% administratifs

Environ 147 CDD ETP chaque mois

Environ 100 ETP artistes invités, personnels à disposition et stagiaires

Répartis sur 4 sites à Paris (Bastille, Garnier, Nanterre, Berthier)

Budget exécuté 2005 en M€ :

REPARTITION DES DEPENSES

| | | |
|-------------------------------|---------------|-----------------|
| Personnels cdi et cdd | 92.88 | soit 52% |
| Production artistique | 35.66 | soit 20% |
| Fonctionnement général | 22.06 | soit 12% |
| Dotations amo et pro | 9.73 | soit 05% |
| Activités diverses | 7.71 | soit 04% |
| | | |
| Investissements | 13.14 | soit 07% |
| | | |
| TOTAL DES DEPENSES | 181.18 | |

CES DEPENSES SONT GLOBALEMENT COUVERTES PAR :

- 2/3 DE SUBVENTION D'ETAT**
- 1/3 DE RECETTES PROPRES (BILLETTERIE ET AUTRES ACTIVITES)**

Activités

Activités de créations et productions artistiques

Activités commerciales

Activités de formations artistiques

Activités pédagogiques et culturelles

Activités de créations et productions artistiques

Ballet, orchestre et chœurs de l'Opéra (ou compagnies invitées), équipes de production et solistes d'opéra invités

Forte augmentation de l'activité dans les années 90 :

Construction de l'Opéra Bastille en 1989 et Rapport H. Gall 1993

49 spectacles annuels, dont 12 nouvelles productions en 2005

360 représentations annuelles dans les grandes salles en 2005

775 295 spectateurs annuels au total en 2005

Taux de remplissage moyen en 2005 : 87% soit près de 92% hors place sans visibilité à Garnier

Activités commerciales

- Activité audiovisuelles
- Ventes de programmes
- Ventes de produits boutiques
- Ventes au bar d'entractes
- Visites libres et guidées des 2 opéras
- Location d'espaces
- Mécénat, dons, partenariat
- Ventes, locations et concessions diverses

Activités de formations artistiques

L'École de Danse à Nanterre

- Environ 150 élèves entre 12 et 18 ans
- Enseignement professionnel de la danse académique classique & Coursus Éducation Nationale
- Contacts avec la scène (spectacles, démonstrations et tournées de l'École)
- Concours annuel et intégration éventuelle dans le Ballet de l'Opéra de Paris en dernière année
- Le corps de Ballet de l'Opéra est composé dans sa quasi-totalité d'anciens élèves

L'Atelier lyrique à Bastille

- Environ 20 stagiaires chanteurs solistes et chefs de chant
- Activités pédagogiques & master classes
- Contacts avec la scène (productions de l'Opéra et spectacles et tournées de l'Atelier lyrique)
- Les stagiaires sont des CDD rémunérés, recrutés sur audition

Activités pédagogiques et culturelles

Service culturel de l'Opéra créé en 1994

- Musée au Palais Garnier
- Bibliothèque au Palais Garnier (annexe BNF, département de la musique)
- Programmes tout public et jeune public :
 - Opéra universités pour les étudiants
 - Animation et Jeune Public pour les enfants
 - Dix mois d'École et d'Opéra: projet pédagogique pour les scolaires ZEP et banlieues

Partie II : la comptabilité analytique de l'Opéra

Contexte de lancement du projet

Étapes de mise en place

Présentation technique de la comptabilité analytique

Contexte de lancement du projet

Une comptabilité analytique existante, mais très incomplète

Recommandation des tutelles et de la Cour des comptes dès 1999

Décision du Directeur au printemps 2002, les conditions indispensables au démarrage du projet étant réunies

Une comptabilité analytique existante, mais très incomplète :

- En terme de dépenses, seuls sont identifiés :
 - 50 à 70% des coûts complets dans les directions opérationnelles
 - ✓ certaines charges directes ne sont pas comptabilisées dans les directions consommatrices (répartition budgétaire uniquement),
 - ✓ les charges indirectes d'administration et de support ne sont pas intégrées.
 - 20 à 25% des coûts complets au niveau des activités, en particulier des spectacles
 - ✓ la quasi-totalité des rémunérations directes, notamment celles des CDI artistiques et techniques, fait défaut,
 - ✓ aucun coût indirect n'est identifié.
- Un découpage des directions et des activités obsolète (1998).
- Un logiciel comptable COTRE (GFI) dont le module analytique en coût complet n'est pas utilisé.

Recommandation des tutelles et de la Cour des comptes dès 1999 :

Objectif fixé : coûts complets d'exécution des directions et des activités (100%)


- Pour une meilleure analyse de nos coûts :
en interne et pour les tutelles
- Pour disposer d'un instrument de pilotage et d'un outil d'aide à la décision :
comparer le coût complet d'un service fonctionnel ou opérationnel avec le coût de la sous-traitance,
étudier la rentabilité de nos activités et procéder à des ajustements
anticiper les coûts et les recettes dans le cas de reprises de spectacles

Décision du Directeur au printemps 2002, les conditions indispensables au démarrage du projet étant réunies:

- Mise en place d 'outils informatiques de planification / gestion des états de présence
- Désignation de correspondants dans chacune des directions
- Création d 'une cellule de comptabilité analytique à la Direction administrative et financière :
 - un Chef de projet recruté à temps plein
 - une équipe de projet avec un Directeur de projet
 - un comité de pilotage avec un Président du projet

Étapes de mise en place

Octobre 2002 - février 2003 : phase d'étude préalable

Mars 2003 - mars 2004 : phase de mise en œuvre 
(démarrage au 01/01/2004)

Avril 2004 - juin 2004 : démarrage de l'administration du système et édition des premiers états

Durée du projet : environ 2 ans

Octobre 2002 - février 2003 : phase d'étude préalable menée par l'équipe projet DAF en collaboration avec IBM - BCS (PwC)

- Étude de chacune des directions, services et activités de l'Opéra :
gestion du changement, identification des attentes de nos correspondants
définition d'un schéma de coût adapté à l'Opéra, identification des premières clés de répartition.
- Étude de compatibilité entre le schéma de coût retenu et les logiciels existants à l'Opéra

Mars 2003 - mars 2004 : phase de mise en œuvre (démarrage au 01/01/2004) menée en interne par l'équipe projet DAF

- Préparation à l'intégration des charges directes dans les logiciels de saisie (achats, sous-traitance, embauches) :

DOUBLE IMPUTATION

- adaptation des systèmes informatiques (développeurs en interne et prestataires externes)
- paramétrage du logiciel de comptabilité analytique COTRE (GFI) permettant l'intégration des charges directes saisies
- ★ - sensibilisation des 70 gestionnaires utilisateurs
- application des nouvelles procédures de saisie dès le 1^{er} janvier 2004

- Préparation à l'intégration des charges indirectes :

DEVERSEMENT

- identification des dernières clés de répartition
- paramétrage du logiciel de comptabilité analytique COTRE (GFI) permettant les déversements

Avril 2004 - juin 2004 : démarrage de l'administration du système édition des premiers états

Démarrage de l'administration du système :

- production des clés de répartition par les services et centralisation à la DAF, à compter du 1^{er} janvier 2004
- intégration dans COTRE à chaque fin de période d'analyse

Édition des premiers états 2004 via un infocentre spécifique :









- de manière trimestrielle, puis semestrielle, à l'ensemble des directions

Présentation technique de la comptabilité analytique


Procédures de saisie des charges directes (schéma de coût retenu) :

DOUBLE IMPUTATION

DEPENSES : 2 ZONES A RENSEIGNER (ORIGINE et DESTINATION)







| Centres de coût | | Codes analytiques d'activité |
|---|--|---|
| Directions fonctionnelles et supports | Directions opérationnelles | Activités et spectacles |
| ORIG  | DEST  | |
| ORIG=DEST   | | |
| | ORIG  ORIG=DEST   | DEST  |

RECETTES: 1 ZONE A RENSEIGNER (DESTINATION)

| | | |
|--|--|---|
| | | DEST  |
|--|--|---|

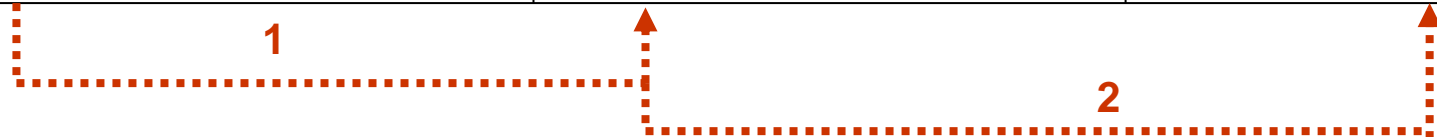
Procédures de saisie des charges directes (schéma de coût retenu) : DOUBLE IMPUTATION PUIS DEVERSEMENT

DEPENSES : 2 ZONES A RENSEIGNER (ORIGINE et DESTINATION)


| Centres de coût | | Codes analytiques d'activité |
|---|---|--|
| Directions fonctionnelles et supports | Directions opérationnelles | Activités et spectacles |
| ORIG  ORIG=DEST  | DEST  | |
| | ORIG  ORIG=DEST  | DEST  |

1

2



RECETTES: 1 ZONE A RENSEIGNER (DESTINATION)

| | | |
|--|--|--|
| | | DEST  |
|--|--|--|

Informations complémentaires :

- les dépenses d'investissement ne sont pas comptabilisés ; en revanche, les dotations aux amortissements sont intégrées dans la comptabilité analytique de l'Opéra, précisément imputées dans les services, puis déversées sur les activités,
- les recettes de subventions d'État sont isolées ; elles ne sont pas réparties sur les activités, afin de ne pas fausser l'étude de leur rentabilité,
- il est prévu d'intégrer à moyen terme certaines charges supplétives : amortissement du bâtiment Bastille, personnel mis à disposition par l'État, charges de retraites.

Facteurs clés de succès :

- Gestion et accompagnement du changement au niveau de tous les acteurs et pendant toutes les phases du projet,
- Plan de communication.