



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION MAISON DES ARTS ET DE LA CULTURE (MAC) DE CRÉTEIL ET DU VAL-DE-MARNE

(Val-de-Marne)

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 26 mars 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	3
RECOMMANDATIONS.....	5
PROCÉDURE.....	6
1 UNE GOUVERNANCE A REGULARISER SUR CERTAINS ASPECTS	7
1.1 Le label « Scène nationale ».....	7
1.2 La scène nationale Maison des arts et de la culture (Mac) de Créteil et du Val-de-Marne	8
1.3 Des instances à réunir dans les conditions prévues par les statuts	9
1.3.1 Les membres de l'association	9
1.3.2 Trois instances principales : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau.....	10
1.3.3 Des statuts à actualiser	11
1.4 Un cadre conventionnel insatisfaisant.....	12
1.5 Le pilotage administratif et financier	16
1.5.1 Une direction en cours de renouvellement et une équipe récemment réorganisée	16
1.5.2 Le patrimoine et les locaux	17
1.5.2.1 Le patrimoine	17
1.5.2.2 Des locaux mis à disposition de la Mac par l'établissement public territorial GPSEA 17	
1.5.2.3 Une mise à disposition des locaux à des tiers qui ne respecte pas les conditions prévues par la convention signée avec l'EPT GPSEA	18
1.5.3 La gestion financière et la commande publique.....	18
1.5.3.1 Une gestion financière et un contrôle interne à renforcer.....	18
1.5.3.2 Des procédures d'achat à formaliser dans le respect du code de la commande publique.....	19
1.5.4 La gestion des ressources humaines.....	21
1.5.4.1 Des documents cadres à actualiser	21
1.5.4.2 Des données d'effectifs à fiabiliser	22
1.5.4.3 L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail.....	22
2 UN EXERCICE DES MISSIONS CULTURELLES COHERENT AVEC LE LABEL DE SCENE NATIONALE	23
2.1 Un projet artistique et culturel défini dans le respect du label de scène nationale	23
2.2 Des actions mises en place en faveur d'un engagement artistique.....	24
2.2.1 La programmation et la diffusion de spectacles pluridisciplinaires, pour tous les publics dont les jeunes, dans et « hors-les-murs ».....	24
2.2.2 Le soutien à la création et aux équipes artistiques	28
2.3 Les actions relevant de l'engagement culturel, territorial et citoyen	29
2.3.1 Des objectifs globalement atteints en matière d'éducation artistique et culturelle avec le milieu éducatif.....	29
2.3.2 Le développement de partenariats culturels sur le territoire	30

2.4 Un impact de la crise sanitaire sur les activités.....	30
2.5 Des résultats contrastés et une satisfaction du public à mieux évaluer	31
3 UNE SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE GLOBALEMENT	
SATISFAISANTE	35
3.1 La transparence et la situation comptable	35
3.1.1 Des comptes non publiés entre 2019 et 2024	35
3.1.2 Une annexe sur la rémunération et les avantages en nature des hauts cadres dirigeants à préciser	35
3.1.3 Une fiabilité comptable qui peut être améliorée	36
3.2 La situation financière 2019-2024.....	38
3.2.1 Des produits largement constitués de subventions publiques et d'une faible part de recettes propres	38
3.2.2 Une évolution maîtrisée des charges.....	41
3.2.2.1 Les charges dans les scènes nationales.....	41
3.2.2.2 Des charges de la Mac maîtrisées dans l'ensemble depuis 2019.....	42
3.2.2.3 Une masse salariale représentant environ la moitié des charges chaque année	43
3.2.3 Des résultats globalement à l'équilibre, dont la chronique est fortement influencée par le mécanisme des fonds dédiés	45
3.2.4 Le bilan : une trésorerie importante, bien qu'en diminution.....	47
3.3 Le coût des activités et la politique tarifaire.....	48
3.3.1 Un coût par spectateur en diminution depuis 2020 mais qui reste supérieur à celui de 2019.....	48
3.3.2 La politique tarifaire, des objectifs non atteints et des indicateurs à renforcer	48
ANNEXES.....	51
Annexe n° 1. Membres de l'association.....	52
Annexe n° 2. Organigramme 2023-2024	53
Annexe n° 3. Indicateurs des conventions pluriannuelles d'objectifs.....	54
Annexe n° 4. Ratios et indicateurs sur la période 2019 à 2023.....	56
Annexe n° 5. Fréquentation de la Mac.....	57
Annexe n° 6. Tarifs appliqués par la Mac.....	59
Annexe n° 7. Glossaire.....	61

SYNTHÈSE

Une gouvernance à régulariser sur certains aspects

La Maison des arts et de la culture (Mac) « André Malraux » de Créteil et du Val-de-Marne est un équipement culturel pluridisciplinaire inauguré en 1975 et labellisé Scène nationale depuis 1991. Il s'agit de l'une des 78 scènes nationales en France, dont 9 en Île-de-France.

Elle est gérée par une association, dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs signée avec l'État. Cette dernière étant arrivée à échéance sans être renouvelée, une nouvelle convention doit être conclue avec l'État et, autant que possible, avec les collectivités territoriales finançant l'activité de l'association.

Les locaux sont mis gracieusement à disposition de l'association par l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (EPT GPSEA), qui prend en charge directement les grands travaux. Périodiquement, la Mac a mis à disposition ces locaux à des tiers en dehors du cadre défini par la convention signée avec l'EPT GPSEA et par le code général de la propriété des personnes publiques.

Les instances dirigeantes de l'association, l'assemblée générale et le conseil d'administration, n'ont pas toujours été réunies conformément aux statuts, ces derniers datant de 2016 et devant être actualisés. D'autres documents cadres régissant le fonctionnement interne (règlement intérieur, accord d'entreprise) sont encore plus anciens et pourraient également être mis à jour.

Placée sous la responsabilité du directeur de la Mac, l'association compte une quarantaine de salariés en équivalents temps plein, avec une majorité de permanents. Les données sur les effectifs de la structure doivent être fiabilisées.

La gestion budgétaire et comptable pourrait être renforcée par des dispositifs de contrôle interne et la mise en place de tableaux de flux de trésorerie.

La Mac doit respecter les grands principes de la commande publique pour effectuer ses achats, ce qui n'a pas été le cas sur la période depuis 2019.

Un exercice des missions culturelles de la Mac cohérent avec le label de scène nationale

Au regard des objectifs artistiques et culturels que la Mac a fixé avec ses partenaires publics, les résultats sont contrastés, une majorité d'indicateurs cibles de la convention pluriannuelle d'objectifs n'ayant pas été atteints ou ne l'ayant été que partiellement. Si la crise sanitaire a affaibli les résultats pour les années 2020 et 2021, elle ne les explique pas en 2019 et qu'en partie à partir de 2022.

Pour autant, s'appuyant sur un projet artistique et culturel ambitieux, la Mac est parvenue à mener des actions couvrant l'ensemble des engagements au titre de son label de scène nationale : une programmation pluridisciplinaire, un appui à la création, une place de choix accordée au jeune public, des initiatives territoriales et citoyennes et des partenariats.

Concernant les données publiées dans ses rapports d'activité, la Mac doit renforcer leur cohérence avec celles qu'elle suit et affiche dans les indicateurs de la convention pluriannuelle d'objectifs.

La Mac doit également se doter d'outils permettant de connaître son public et sa satisfaction, ce qui lui permettra de formaliser des objectifs et des indicateurs qualitatifs.

Une situation comptable et financière globalement satisfaisante

La Mac peut améliorer la complétude de ses informations comptables, notamment en précisant les avantages en nature versés aux cadres dirigeants.

L'examen de la situation financière de l'association, dont le budget annuel s'élève à environ 5,5 M€ par an, ne montre pas d'alerte particulière. Ses résultats comptables, impactés par le mécanisme des fonds dédiés, sont globalement à l'équilibre et elle dispose d'une trésorerie abondante. Le maintien des subventions des financeurs publics durant la crise sanitaire, alors que son activité avait été arrêtée ou ralentie, lui a permis de dégager des excédents, progressivement consommés depuis.

Pour autant, l'accroissement du poids des frais de structure pèse sur la part du budget consacrée aux activités artistiques et culturelles qui diminue, passant de 51 % en 2019 à 49 % en 2023. En outre, ses produits sont constitués en moyenne à 81 % de subventions publiques, si bien qu'elle n'atteint que difficilement le seuil de 20 % de recettes propres. La Mac pourrait donc initier des actions visant à accroître ses recettes propres, par exemple à travers le développement du mécénat.

Le prix moyen du billet est relativement élevé et plusieurs augmentations de tarif ont déjà eu lieu, d'autres étant encore prévues. Ces augmentations ont néanmoins été concentrées sur les tranches de tarifs les plus élevées, afin de maintenir l'accessibilité des spectacles au plus grand nombre avec des tarifs abordables.

À l'issue de son contrôle des comptes et de la gestion, la chambre régionale des comptes formule trois recommandations, dont deux concernant la régularité (ex rappels au droit) et une visant à améliorer la performance de la gestion.

RECOMMANDATIONS

La chambre adresse les recommandations de régularité et de performance reprises dans la présente section.

Les recommandations de régularité :

Recommandation régularité 1 : Élaborer une nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs avec l'État et, autant que possible, les collectivités locales finançant l'activité de l'association, dans le respect de l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label scène nationale. 15

Recommandation régularité 2 : Respecter le cadre juridique de la commande publique, conformément aux articles L. 1210-1 et L. 1211-1 du code de la commande publique. 21

Les recommandations de performance :

Recommandation performance n°1 : Se doter des outils permettant de connaître son public et sa satisfaction. 34

PROCÉDURE

Conformément à l'article L. 211-8 du code des juridictions financières, le contrôle des comptes et de la gestion de l'association de la Maison des arts et de la culture (Mac) « André Malraux » de Créteil et du Val-de-Marne pour les exercices 2019 à 2024 a été ouvert le 22 avril 2024 par courrier du président de la chambre régionale des comptes Île-de-France adressé à M. Christian Fournier, président de l'association et ordonnateur sur la période examinée.

Ce dernier ayant été empêché, un entretien de début de contrôle a été organisé avec la vice-présidente de l'association, Mme Monique Barbaroux, en présence du directeur de la Mac, M. José Montalvo, le 7 mai 2024.

Ce contrôle s'inscrit dans le cadre d'une enquête thématique régionale de la chambre portant sur les scènes nationales en Île-de-France, menée en vertu de l'article L. 243-11 du code des juridictions financières.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est déroulé avec M. Fournier le 23 octobre 2024, également en présence du directeur, M. Montalvo, et de l'administratrice, Mme Rogeaux.

La chambre régionale des comptes a adopté un rapport d'observations provisoires lors de sa séance en date du 20 novembre 2024, adressé le 9 janvier 2025 au président de la Mac, ordonnateur en fonctions, au directeur de l'association ainsi qu'au préfet de la région Île-de-France. Un extrait a été adressé à la présidente du conseil régional d'Île-de-France. La réponse du président de la Mac, datée du 7 février 2025, a été reçue par la chambre le 10 février 2025. La chambre régionale des comptes Île-de-France a adopté le présent rapport d'observations définitives lors de sa séance du 26 mars 2025.

1 UNE GOUVERNANCE A REGULARISER SUR CERTAINS ASPECTS

1.1 Le label « Scène nationale »

La « scène nationale » est un label créé en 1991, attribué par l'État à des structures dont l'objet est de contribuer à la décentralisation théâtrale et de participer au développement culturel sur un territoire. En 2024, il existe 78 scènes nationales en France¹, dont 9 en Île-de-France². Sauf Paris, chaque département francilien en accueille une, à l'exception des Hauts-de-Seine et de l'Essonne, qui en comptent 2 chacun.

La réglementation relative aux scènes nationales a été actualisée en 2016 et en 2017³. L'arrêté du 5 mai 2017 dispose que le label est attribué à « *un établissement artistique et culturel de référence nationale exerçant des missions de diffusion artistique pluridisciplinaire, d'appui à la création contemporaine ainsi que d'action culturelle* ». Il repose sur l'engagement de la structure à favoriser un accès à un large public, à une offre artistique pluridisciplinaire et sur un territoire étendu, notamment les zones éloignées des centres-villes. Il s'inscrit enfin dans les réseaux de diffusion et de production nationaux, européens et internationaux.

Le cahier des missions et des charges relatif au label, annexé à l'arrêté de 2017 précité, précise que ces établissements doivent répondre à trois engagements :

- un engagement artistique en vue d'offrir une programmation pluridisciplinaire et équilibrée entre les différentes disciplines ;
- un engagement citoyen, culturel et territorial afin de mettre en œuvre un programme d'action culturelle volontariste en partenariat avec les collectivités territoriales et les différents acteurs issus du champ culturel, social, éducatif et solidaire ;
- et un engagement professionnel avec des objectifs de soutien aux créations des artistes, d'animation, de conseil et de formation.

Ce cahier des missions et des charges fixe également les critères relatifs à l'organisation et au fonctionnement de la structure et précise l'articulation entre le projet artistique de la direction et la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO).

¹ Plus globalement, il existe 355 lieux de création et de diffusion du spectacle vivant en Île-de-France et plus de 3 000 en France (source : *Cour des comptes, Rapport public thématique sur le soutien de l'État au spectacle vivant*, 2022). Il existe par ailleurs 367 structures labellisées du spectacle vivant et des arts visuels en France (source : *Rapport de l'inspection générale des affaires culturelles sur l'action des labels en zone rurale*, 2023).

² Les neuf scènes nationales en Île-de-France sont « Points communs » (anciennement « l'Apostrophe », Cergy-Pontoise), le « théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines » (Montigny-le-Bretonneux), le « théâtre 71 » (Malakoff), « les Gémeaux » (Sceaux), la « MC93, maison de la culture de Seine-Saint-Denis » (Bobigny), « la MAC, maison des arts et de la culture » (Créteil), le « théâtre de l'Agora-Desnos, Scène nationale de l'Essonne » (Évry-Courcouronnes), le « théâtre de Sénart » (Lieuxaint), et « la Ferme du Buisson » (Noisiel-Marne-la-Vallée).

³ Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 modifiée relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, notamment son article 5 ; décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques ; arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatifs au label « Scène nationale ».

Rôle du directeur et articulation du projet artistique et de la convention pluriannuelle d'objectifs

La création du label « scène nationale » en 1991 vise à proposer un modèle économique conciliant rigueur de gestion et indépendance artistique des directeurs d'établissements.

Dans cet esprit, l'article 5 du décret du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques, fixe les modalités de sélection des dirigeants des scènes nationales :

- L'appel à candidatures est préparé en concertation avec les collectivités territoriales, leurs groupements partenaires et l'État, et validé par le conseil d'administration de la structure. Il fait état des attentes des collectivités publiques qui subventionnent la scène ;
- Les candidats sélectionnés sur la base d'une lettre de candidature, élaborent une note présentant les moyens qu'ils entendent mettre en œuvre pour la réalisation du projet artistique et culturel qu'ils proposent. Celui-ci est validé par le jury de recrutement, puis par le conseil d'administration de la structure et tient lieu de « mandat » pour le directeur.

Le projet artistique, propre à chaque scène nationale, vise à traduire la rencontre entre les attentes des collectivités, principales partenaires financières des scènes, et l'indépendance du directeur artistique.

La programmation culturelle découle du projet artistique du directeur, qui dispose ainsi d'une grande liberté, dans la limite du respect de l'engagement prévu par le label d'une programmation équilibrée entre les différentes disciplines, et du principe de laïcité et des valeurs républicaines. Les statuts confèrent dans ce cadre un large pouvoir d'action au directeur, responsable des moyens d'action propres à assurer la mise en œuvre du projet artistique.

La convention pluriannuelle d'objectifs formalise les engagements pris par les financeurs pour la réalisation du projet artistique conçu par le directeur. Elle coïncide avec le mandat de ce dernier et constitue, conformément au cahier des missions et des charges du label « scène nationale », la « traduction exécutive du projet (artistique) à partir duquel s'est effectué le choix de la directrice ou du directeur ». Tout nouveau directeur doit élaborer sa première convention pluriannuelle d'objectifs dans les six mois suivant sa prise de fonction.

1.2 La scène nationale Maison des arts et de la culture (Mac) de Créteil et du Val-de-Marne

La Maison des arts et de la culture (Mac) « André Malraux » de Créteil et du Val-de-Marne est un équipement culturel pluridisciplinaire inauguré en 1975 et labellisé scène nationale par le ministère chargé de la culture en 1991. Comme la majorité des autres scènes, elle est gérée par une association, l'association de la Mac de Créteil et du Val-de-Marne, dont les statuts en vigueur datent de 2016.

La Mac héberge l'association du festival international de films de femmes (AFIFF), qui organise le festival du même nom de Créteil (FIFFC), fondé en 1979, ainsi que le centre chorégraphique national (CCN) de Créteil et du Val-de-Marne, créé en 1984. Elle est également un partenaire historique de la Biennale de danse du Val-de-Marne organisée par la Briqueterie, centre de développement chorégraphique national.

1.3 Des instances à réunir dans les conditions prévues par les statuts

1.3.1 Les membres de l'association

L'association est composée de membres de droit et de membres associés (article 4 des statuts de 2016). Elle ne comprend pas d'adhérents cotisants⁴. Les neuf membres de droit comprennent quatre représentants de l'État⁵ et cinq représentants des collectivités locales qui cofinancent de façon significative le fonctionnement global de l'association, à savoir l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (EPT GPSEA, trois représentants) et le département du Val-de-Marne (deux représentants)⁶. Les membres de l'association sont listés en annexe au présent rapport.

Ni la région Île-de-France, ni la commune de Créteil ne sont membres de droit de l'association, bien qu'apportant des financements à l'association mais sur projets et à des niveaux bien inférieurs de ceux des collectivités précitées. En outre, à la suite du transfert de compétence de la gestion de l'équipement à l'intercommunalité (EPT GPSEA depuis 2016), cette dernière s'est substituée à la commune dans les instances statutaires.

Les membres associés, au nombre maximal de neuf, sont deux représentants de l'association des amis de la Mac, désignés par l'assemblée générale, et des personnes dont le nombre ne peut dépasser sept et dont la candidature est présentée par le président de la Mac, après consultation des membres de droit, et agréée par le conseil d'administration. Ils sont désignés pour une durée de trois ans renouvelables. L'adjointe au maire de Créteil chargée de la culture est membre associée de la Mac sur toute la période depuis 2019.

L'analyse des procès-verbaux des assemblées générales et conseils d'administration montre que, dans les faits, le préfet, le directeur général de la création artistique du ministère de la culture et le directeur régional des affaires culturelles (DRAC) sont souvent représentés à ces réunions par une seule et même personne, à savoir un conseiller de la DRAC, et que le président de l'EPT GPSEA et le président du conseil départemental du Val-de-Marne sont souvent représentés, chacun, par un élu de leur collectivité.

⁴ À ne pas confondre avec les abonnés, titulaires d'abonnements aux spectacles.

⁵ Le préfet ou son représentant, le directeur général de la création artistique du ministère de la culture ou son représentant, le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant et le recteur de l'académie de Créteil ou son représentant.

⁶ Pour l'EPT GPSEA, il s'agit du président ou son représentant et de deux conseillers territoriaux désignés par le conseil territorial. Pour le conseil départemental, il s'agit du président ou son représentant et d'un conseiller départemental désigné par le conseil départemental.

1.3.2 Trois instances principales : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau

L'assemblée générale comprend l'ensemble des membres de droit et associés de l'association, qui disposent tous d'un droit de vote. Sur proposition du conseil d'administration, elle décide de ses orientations. En particulier, elle nomme le directeur, valide la nomination de l'administrateur proposée par ce dernier, adopte son projet artistique et culturel et approuve le règlement intérieur de l'association (qui est facultatif selon les statuts mais qui existe dans les faits). Elle entend le rapport annuel du président sur la situation financière et morale de l'association, le rapport d'activité du directeur et délibère sur les résultats obtenus. Elle arrête le projet de budget ainsi que les prévisions en matière de personnel, approuve les comptes de l'exercice clos, donne quitus au trésorier et désigne le commissaire aux comptes. Elle peut créer un ou plusieurs comités de suivi.

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Il est tenu un procès-verbal des séances. Sur la période de contrôle, l'assemblée générale s'est réunie une fois par an, avec un procès-verbal établi chaque année entre 2019 et 2023.

Le conseil d'administration, constitué des membres de droit et des membres du bureau, dirige l'association. En particulier, il propose à l'assemblée générale ses orientations ainsi que les moyens d'action propre à assurer la mise en œuvre du projet artistique et culturel. Il élabore, le cas échéant, le règlement intérieur. Il arrête chaque année les comptes de l'exercice clos, le projet de budget et ses modifications éventuelles, et les conditions générales d'emploi et de rémunération du personnel.

Le conseil d'administration se réunit au moins trois fois par an. Un procès-verbal des séances est tenu. La chambre relève que, pour les années 2019 et 2023, le conseil d'administration ne s'est réuni que deux fois⁷. Elle invite la Mac à respecter le nombre de trois réunions au minimum du conseil d'administration par an, tel que prévu par ses statuts.

Les statuts prévoient que, selon les besoins et à titre consultatif, toute personne dont la présence paraît utile au regard de l'ordre du jour peut être invitée à l'assemblée générale et au conseil d'administration⁸. Ils précisent également que les représentants du personnel peuvent assister aux réunions du conseil d'administration⁹, mais cette faculté n'est pas mentionnée pour celles de l'assemblée générale.

Selon les statuts, le conseil d'administration ne comprend pas les membres associés. Or il s'avère que ces derniers participent au conseil d'administration en tant qu'invités (sans voix délibérative), comme le met en évidence la liste de ses membres transmise par la Mac lors du contrôle ainsi que les procès-verbaux. Une conséquence en est que la composition du conseil d'administration est *de facto* la même que celle de l'assemblée générale. D'ailleurs, lorsqu'elle se réunit, cette dernière est immédiatement précédée d'un conseil d'administration avec les mêmes participants.

⁷ Observation faite sur la base des ordres du jour et des procès-verbaux transmis lors du contrôle.

⁸ Il s'agit en majorité d'agents des collectivités locales qui financent l'association, hors la région, qui n'a jamais été représentée sur la période sous revue.

⁹ Sauf celles portant sur l'audition des candidats à la direction et la désignation du directeur.

En 2019 et en 2020, le procès-verbal de l'assemblée générale a été succinct, sans aucune mention sur la teneur des échanges. Concernant la réunion du 8 juin 2022, le procès-verbal de la partie assemblée générale est succinct, la teneur des échanges figurant dans la partie conseil d'administration.

La chambre invite l'association à se conformer à ses statuts, qui distinguent la composition de l'assemblée générale de celle du conseil d'administration, ou à les modifier sur ce point.

Concernant le bureau de l'association, celui-ci est élu par le conseil d'administration parmi les membres associés, pour un mandat d'une durée de trois ans¹⁰. Il est composé de quatre membres : un président qui préside l'association, la représente en justice et dans tous les actes de la vie civile, et peut déléguer une partie de ses attributions au directeur en vue d'assurer le fonctionnement quotidien de la structure ; un vice-président qui le seconde dans l'exercice de ses fonctions et le remplace en cas d'empêchement ; un secrétaire chargé des convocations des séances et de la rédaction des procès-verbaux ; un trésorier qui tient les comptes de l'association sous le contrôle du président et qui lui rend compte de son activité ainsi qu'au bureau et au conseil d'administration.

D'après la Mac, les réunions du bureau sont fréquentes et permettent un dialogue constant avec la direction exécutive. Pour autant, aucun procès-verbal des réunions du bureau n'a été produit à la chambre.

Le cahier des missions et des charges stipule que le suivi annuel de la structure labellisée scène nationale s'effectue dans le cadre de ses instances statutaires et que, dans le cas où certains partenaires publics réguliers ne siègent pas dans ces instances, un comité de suivi peut être mis en place réunissant, au moins une fois par an, le directeur de la structure et l'ensemble des partenaires publics participant au financement régulier de ses activités.

Au cas d'espèce, il n'a pas été instauré de comité de suivi. Si la commune de Créteil, qui finance la Mac sur projet, est en droit de participer aux réunions de l'assemblée générale en tant que membre associé, l'absence de représentation de la région Île-de-France aux instances statutaires, même en tant qu'invitée, est à relever.

1.3.3 Des statuts à actualiser

Lors du contrôle, la Mac a indiqué qu'aucune réflexion n'avait été engagée avec les partenaires institutionnels visant à faire évoluer le statut associatif de la structure vers celui d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC). La Mac précise que son statut d'association est conforme au cahier des missions et des charges du label et lui permet d'avoir une gestion satisfaisante, souple et réactive.

S'il est vrai que le cadre juridique de l'EPCC offre l'avantage de faire des contributions des collectivités publiques des dépenses obligatoires, moins volatiles que les subventions, la chambre n'observe pas de baisse significative de ces dernières pour la Mac depuis 2019.

¹⁰ Le bureau déjà en place a été reconduit par le conseil d'administration du 24 juin 2021.

Au-delà de la question du statut de la structure, les statuts de la Mac en vigueur datent de 2016. Ils ne prennent pas en compte le cahier des missions et des charges des scènes nationales défini par l'arrêté du 5 mai 2017, même si la CPO pluri-partenariale 2019-2022, les CPO bilatérales signées avec l'État et les projets artistiques et culturels du directeur qui leur sont liés s'inscrivent dans ce cadre.

Par exemple, l'objet des statuts (article 2) fait référence à l'ancien cahier des missions et charges ; si les missions mentionnées sont proches de celles aujourd'hui en vigueur, elles ne reprennent pas formellement les trois engagements, ni les principes de diversité et de parité affichés dans le cahier de 2017. Elles ne mentionnent pas le sujet des artistes ultramarins ni les enjeux liés au numérique, même si la Mac est engagée sur ces sujets dans les faits.

Concernant les modalités de recrutement du directeur, l'article 9.1 des statuts, qui indique un jury dont la composition est définie par le conseil d'administration en vue de sélectionner et auditionner des candidats, est en décalage avec l'article 5 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017, qui évoque d'abord un comité de sélection comportant notamment des représentants de l'État et des collectivités locales afin de présélectionner un nombre restreint de candidats, puis l'organisation d'un jury composé, dans la mesure du possible, d'un nombre égal d'hommes et de femmes, comportant notamment des représentants de l'État et des collectivités locales.

Bien qu'ils ne soient mentionnés ni dans les statuts de 2016, ni dans le cahier des missions et des charges de 2017, les enjeux relatifs à la transition écologique et à l'adaptation au changement climatique sont un sujet de plus en plus considéré dans le milieu culturel¹¹.

Enfin, comme vu précédemment, et sans que cela n'entraîne de dysfonctionnement, la composition du conseil d'administration ne correspond pas, dans les faits, à la configuration prévue par les statuts de 2016.

Au regard de ces éléments, la chambre invite la Mac à actualiser ses statuts.

1.4 Un cadre conventionnel insatisfaisant

L'implication des financeurs publics doit reposer, conformément au cahier des missions et des charges, sur une CPO conclue avec l'État et autant que possible l'ensemble des collectivités participant au financement structurel.

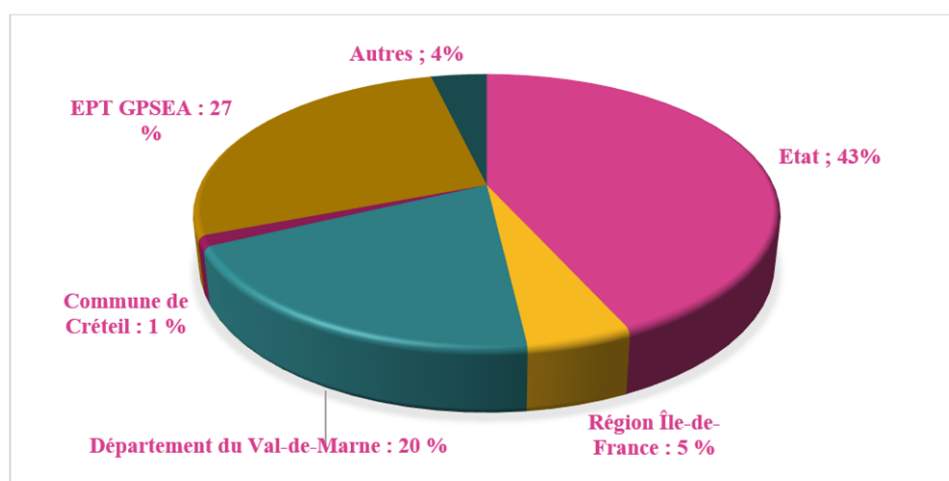
Au cas d'espèce, une CPO pluri-partenariale a été signée en 2019 entre la Mac, l'État, l'EPT GPSEA et le département du Val-de-Marne, portant sur la période 2019-2022 (quatre ans), à laquelle est jointe le projet artistique et culturel du directeur. Les autres conventions signées avec les financeurs depuis 2019 sont bilatérales.

¹¹ Selon l'association des scènes nationales, les crises environnementales les appellent à une transition, d'où un mot d'ordre « pour une culture durable » (cf. le point d'étape des réflexions du réseau dans le cadre des 30 ans du label). Ce thème est d'ailleurs l'une des pistes de réflexion citées par la Mac lors du contrôle.

La CPO pluri-partenariale a pour objet de réaliser le projet précité, de confirmer les engagements réciproques des partenaires institutionnels, et de préciser les objectifs prioritaires poursuivis sur la période et les conditions techniques, administratives et financières de leur mise en œuvre. En particulier, dans le cadre de budgets prévisionnels, cette CPO a évalué le coût total de fonctionnement de l'activité à 21,7 M€ sur les années 2019 à 2022¹².

Cette CPO pluri-partenariale stipule que la Mac s'engage à adopter un cadre budgétaire et comptable conforme aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et à fournir à l'ensemble des partenaires signataires plusieurs documents budgétaires et comptables¹³. Elle mentionne enfin les dispositifs d'évaluation annuelle et finale de la réalisation du projet artistique et culturel sur la base d'indicateurs, ainsi que les modalités de contrôle par les partenaires et, le cas échéant, de sanctions (inexécution de la convention ou refus de communication des documents requis).

Graphique n° 1 : Financeurs de la Mac entre 2019 et 2023



Source : CRC d'après les données transmises par la Mac

L'État est le premier financeur en fonctionnement dans le cadre de conventions pluriannuelles, pour 1,9 M€ par an¹⁴. Il apporte aussi des financements sur projets¹⁵.

L'EPT GPSEA est le deuxième financeur, pour environ 1,2 M€ par an¹⁶. Il prend aussi en charge les grands travaux de rénovation et d'entretien de l'équipement qu'il lui met à disposition et indique être satisfait du fonctionnement de la Mac et de ses relations avec celle-ci.

¹² À hauteur de 5,42 M€ en 2019, de 5,56 M€ en 2020, de 5,35 M€ en 2021 et de 5,36 M€ en 2022.

¹³ Le compte-rendu d'exécution des activités de l'année écoulée (avant le 31 janvier de l'année suivante), le compte-rendu financier, les comptes annuels, le rapport du commissaire aux comptes, les rapports moral et d'activité du directeur (avant le 30 juin de l'année suivante) et les dossiers de demande de subvention (au plus tard le 30 novembre de l'année en cours).

¹⁴ Cf. les conventions pluriannuelles d'objectifs conclues avec l'État pour 2018-2020 (1,85 M€ par an) et pour 2021-2023 (1,89 M€ par an).

¹⁵ Pour les pratiques artistiques et culturelles en temps scolaire (16 500 € par an) et au titre de la politique de la ville (6 000 € en 2023 par exemple).

¹⁶ Comprenant une partie d'environ 15 000 € pour des actions au titre de la politique de la ville.

Le département est le troisième financeur public, à hauteur de 0,88 M€ par an. Il a réduit sa subvention à 0,73 M€ en 2024 (cf. *infra*, partie situation financière). Le fonctionnement de la Mac n'appelle pas de remarque particulière de sa part, et il indique que l'ensemble des documents devant être transmis l'ont été¹⁷.

La région Île-de-France et la commune de Créteil ne sont pas parties prenantes de la CPO pluri-partenariale. Pour autant, elles sont partenaires de la Mac et lui apportent des financements sur projets. La région verse des subventions sur projets¹⁸ d'environ 0,15 M€ par an, des conventions dédiées étant signées. Concernant la commune, une convention annuelle est conclue avec la Mac et le centre chorégraphique national (CCN) de Créteil et du Val-de-Marne qu'elle héberge, par laquelle la commune leur attribue une subvention sur projet (0,12 M€ par an à la Mac), pour l'organisation d'un événement communal annuel « Jour de fête ».

Pour chaque financeur (État, région Île-de-France, département du Val-de-Marne, EPT GPSEA, commune de Créteil), la décision de subventionner l'association se fait dans un cadre différent (délibération annuelle ou bien pluriannuelle). La CPO 2019-2022 précisait que les financements des partenaires dépendaient chaque année, pour l'État, des crédits inscrits en loi de finances, et pour la collectivité départementale et l'EPT GPSEA, de délibérations annuelles.

En parallèle de la CPO pluri-partenariale, la Mac a signé des conventions bilatérales avec chaque financeur, annuelle ou pluriannuelle selon les cas.

La Mac a ainsi signé avec l'État des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) pour les périodes 2018-2020 et 2021-2023. Ces CPO présentent en annexe une projection budgétaire, des indicateurs et le projet artistique du directeur¹⁹. Concernant la CPO 2021-2023, les indicateurs sont les mêmes que ceux de la CPO pluri-partenariale 2019-2022²⁰ mais le projet artistique du directeur est plus succinct. Une convention d'objectifs a également été signée pour 2024 entre l'État et la Mac, mais cette convention étant annuelle et non pluriannuelle, elle ne peut tenir lieu de CPO.

Depuis 2019, la Mac a également signé des conventions de financement avec les collectivités. La région Île-de-France finance la Mac dans le cadre de conventions triennales sur projets. L'EPT GPSEA, le département du Val-de-Marne et la commune de Créteil financent la Mac par conventions annuelles votées lors de leurs assemblées délibératives respectives.

La Mac connaît donc une multiplication des conventions passées sur la période avec les différents financeurs.

¹⁷ Avec retard concernant l'autoévaluation de la CPO.

¹⁸ Notamment au titre des programmes régionaux « aide à la création en fonctionnement dans le domaine du spectacle vivant », « aide régionale à l'éducation artistique et culturelle dans les lycées et les CFA (CREAC) » et « aide à la permanence artistique et culturelle pour les lieux et opérateurs (PAC) ».

¹⁹ En cohérence avec le décret du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

²⁰ Bien qu'une partie importante du tableau des indicateurs soit coupée au document signé pour la période 2021-2023, il apparaît que ce tableau est en réalité le même que celui de la CPO 2019-2022.

Graphique n° 2 : Conventions signées par la Mac avec ses partenaires financiers depuis 2019

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	...
Etat / EPT / Département	CPO pluri-partenaires						
Etat	CPO		CPO			CPO annuelle	
	Conventions annuelles (enseignement artistique - par année scolaire)						
Région	CREAC* (subvention sur projet)			CREAC* (subvention sur projet)			
	PAC**					PAC** (jusqu'en 2026)	
EPT	Conventions annuelles (subvention en fonctionnement)						
Département	Conventions annuelles (subvention en fonctionnement)						
Ville de Créteil			Conventions annuelles (subvention sur projet)				

* Convention régionale pour l'éducation artistique et culturelle

* Aide à la permanence artistique et culturelle (PAC) pour les lieux et opérateurs

Source : CRC à partir des données transmises par la Mac

La chambre s'interroge sur la pertinence de la signature de conventions bilatérales, en l'absence de CPO incluant tous les financeurs, dans l'esprit du cahier des missions et des charges de 2017 sur les scènes nationales.

Selon la Mac, aucun des financeurs publics n'a mené d'audit sur l'utilisation des financements accordés durant la période sous revue. Elle indique que ses relations avec eux sont, de manière générale, empreints de confiance et de transparence, avec notamment un fort soutien apporté durant la crise sanitaire.

La CPO pluri-partenariale 2019-2022 ayant pris fin, un bilan a été effectué sous forme d'autoévaluation, conformément au cahier des missions et des charges. La CPO signée uniquement avec l'État pour la période 2021-2023 porte sur une durée de trois ans : elle est donc arrivée à son terme en septembre 2024. Des discussions entre la Mac et les financeurs publics ont été initiées afin de proposer une nouvelle CPO pluri-partenariale pour 2024-2026. Ces échanges n'ont pas abouti à ce jour. Afin de sécuriser les financements des partenaires publics dans le temps, la chambre recommande qu'une nouvelle CPO soit élaborée avec l'ensemble des financeurs publics de la Mac. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Mac a indiqué que la procédure de nomination d'une nouvelle direction étant en cours, la prochaine convention annuelle d'objectifs devrait être élaborée dans un délai n'excédant pas six mois après sa prise de fonction, comme le prévoit le cahier des missions et des charges relatif au label « scène nationale ». La chambre rappelle que le cahier des missions et des charges mentionné impose le caractère pluriannuel de la CPO.

Recommandation régularité 1 : Élaborer une nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs avec l'État et, autant que possible, les collectivités locales finançant l'activité de l'association, dans le respect de l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label scène nationale.

1.5 Le pilotage administratif et financier

1.5.1 Une direction en cours de renouvellement et une équipe récemment réorganisée

Le directeur de la Mac a été recruté en 2016 sur un contrat à durée indéterminée. En octobre 2024, la Mac a indiqué que le directeur actuel a annoncé, à l'été 2024, faire valoir ses droits à la retraite au 31 décembre 2024, et qu'une procédure de nomination d'une nouvelle direction est lancée. Le calendrier de cette procédure a été transmis par la Mac, qui prévoit une publication de l'appel à candidatures en octobre 2024, une sélection basée sur un dossier et un oral, puis une prise de poste en septembre 2025, après validation de la proposition du comité de sélection par le conseil d'administration en avril 2024. Une période de vacance du poste est donc prévue entre janvier et septembre 2025.

Les statuts stipulent que le directeur établit et met en œuvre un projet artistique et culturel pluriannuel, qu'il soumet à l'approbation de l'assemblée générale. Au cas d'espèce, en plus du projet pour lequel le directeur a été recruté en 2016, des projets artistiques et culturels concordants ont été élaborés et annexés à la CPO pluri-partenaire 2019-2022 et aux CPO bilatérales signées avec l'État depuis 2019.

Le directeur peut recevoir délégation d'une partie des attributions du président en vue d'assurer le fonctionnement quotidien de la structure et sa gestion financière, dans le cadre du budget annuel. Il exerce toutes les fonctions d'employeur par délégation du président et peut donner, sous sa surveillance et sa responsabilité, délégation de signature à l'administrateur et au directeur technique concernant l'ensemble de ses attributions.

La Mac a indiqué, lors du contrôle, que le directeur n'exerce pas d'autres fonctions hors de l'association. Il a reçu délégation permanente de signature du président en 2017 en matière de gestion ressources humaines (RH) et financière de la Mac.

Le directeur s'appuie une équipe permanente d'une vingtaine de personnes, notamment une administratrice, une responsable de la programmation, une secrétaire générale chargée de la communication et des relations publiques, et un directeur technique également responsable du bâtiment. L'équipe a fait l'objet d'une réorganisation en 2019²¹ (cf. organigramme 2023-2024 en annexe). L'administratrice bénéficie d'une délégation permanente de signature du directeur depuis 2019 en matière de gestion RH et financière de la Mac.

²¹ Il existait un poste de directrice déléguée (non prévu dans les statuts de 2016), supprimé après le départ de l'agente occupant le poste jusqu'en février 2019. Un poste d'administrateur de la Mac (prévu dans les statuts) a été créé en avril 2019, distinct du poste d'administrateur de production.

1.5.2 Le patrimoine et les locaux

1.5.2.1 Le patrimoine

La Mac dispose d'un inventaire comptable faisant état de biens d'une valeur brute de 1,9 M€ fin 2023 et comprenant des installations, du matériel technique et scénique, du mobilier, du matériel informatique et des outils de transport.

1.5.2.2 Des locaux mis à disposition de la Mac par l'établissement public territorial GPSEA

Propriété de la commune de Créteil, l'équipement occupé par la Mac a été reconnu d'intérêt communautaire en 2013²², puis d'intérêt territorial en 2016 lors de la création de la Métropole du Grand Paris (MGP). Les locaux de la Mac sont donc affectés depuis au domaine public de l'établissement public territorial (EPT) Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA), qui les met gracieusement à disposition de l'association par convention, dans le respect du droit en vigueur²³. Les statuts précisent également que l'EPT GPSEA met à la disposition de la Mac à titre gratuit des locaux pour l'accomplissement de ses missions, selon des modalités fixées par une convention. D'une durée de cinq ans, celle-ci a été signée en 2023, soit sept ans après la création de l'EPT GPSEA²⁴. Cette mise à disposition est bien mentionnée dans les comptes 2023 de l'association comme avantage en nature.

Les locaux, d'une surface totale d'environ 11 600 m², s'étendent entre un sous-sol et un 3^{ème} étage, et comprennent notamment une grande salle de spectacle (1 053 places), une petite salle de spectacle (270 places), une salle de spectacle ou de répétition (104 places en gradin), un studio, un *atrium* utilisé comme espace de répétition et d'exposition, des locaux techniques, des espaces d'exposition, des bureaux, des loges, des espaces de restauration et un logement de fonction.

²² Dans le cadre de la communauté d'agglomération Plaine centrale du Val-de-Marne, dissoute depuis.

²³ Articles L. 2121-1 et suivants du code général de la propriété des personnes publiques, en particulier article L. 2125-1 : « l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général ».

²⁴ Auparavant, il existait une convention d'occupation temporaire du domaine public conclue entre la communauté d'agglomération de Plaine centrale du Val-de-Marne et la Mac, datée de décembre 2015.

La convention prévoit que la Mac s'acquitte des frais de fonctionnement de l'équipement ainsi que des frais d'entretien courant. Une annexe de la convention indique que les travaux du bâtiment et une partie des travaux de maintenance sont à la charge de GPSEA. Un projet de réhabilitation de la Mac a été initié à partir 2019, avec un plan pluriannuel d'investissement dédié d'environ 5,2 M€ entre 2019 et 2024²⁵, soit plus du double du montant initial prévu en 2019 (2 M€). Les travaux réalisés jusqu'en 2023 concernent en particulier la rénovation de la façade du bâtiment (2,4 M€), des travaux d'étanchéité (0,8 M€) et la modernisation des deux salles de spectacle principales (0,4 M€).

1.5.2.3 Une mise à disposition des locaux à des tiers qui ne respecte pas les conditions prévues par la convention signée avec l'EPT GPSEA

La convention prévoit qu'une partie des locaux de la Mac est mise à disposition d'autres personnes morales. Toute occupation des locaux par un tiers autre que l'association doit être préalablement autorisée par l'EPT GPSEA et faire l'objet d'une convention de mise à disposition tripartite entre l'établissement public, l'association et le bénéficiaire. Ces conventions ont bien été signées pour le CCN et l'AFIFF²⁶.

La convention exclut la possibilité pour la Mac de sous-louer les locaux, et stipule que toute demande d'occupation doit être préalablement autorisée par l'EPT GPSEA et faire l'objet d'une convention tripartite.

Dans le cadre de conventions de mise à disposition à titre payant, la Mac met à disposition périodiquement ses espaces à des organismes extérieurs pour des montants représentant entre 11 000 € de recettes en 2023 et près de 44 000 € en 2019. Ces conventions sont signées entre la Mac et le tiers concerné, sans inclure l'EPT GPSEA ni son autorisation préalable. La chambre invite la Mac à solliciter l'EPT GPSEA pour autoriser la sous-location et la mise à disposition à titre onéreux des locaux, afin qu'elle puisse percevoir directement le loyer payé par les tiers occupants.

1.5.3 La gestion financière et la commande publique

1.5.3.1 Une gestion financière et un contrôle interne à renforcer

La gestion budgétaire et financière de la Mac, qui mobilise notamment l'administratrice, une cheffe comptable et une assistante comptable, ainsi que le trésorier de l'association, se fait dans le cadre d'Unido, la matrice budgétaire analytique de référence pour les organismes relevant du spectacle vivant, élaborée par le ministère de la culture. Elle permet, notamment, de distinguer les dépenses administratives et techniques de structure ou liées au montage de la saison (dépenses dites du « théâtre en ordre de marche » -TOM) de celles relatives à l'activité artistique et culturelle proprement dite, ainsi que les recettes afférentes.

²⁵ Les annexes de l'autoévaluation de la CPO faite par la Mac en 2023 indiquent un montant total de travaux déjà pris en charge par l'EPT GPSEA sur 2019-2023 de 4,85 M€, avec des financements obtenus de la région, de la Métropole du Grand Paris et de l'État (1,27 M€ de subventions en tout).

²⁶ L'occupation fait l'objet d'une refacturation par la Mac, afin que le CCN et l'AFIFF prennent en charge une partie des frais de fluides et d'entretien, à hauteur respectivement de 4 539 € et de 6 752 € en 2023.

Le cadre Unido

Unido est la matrice budgétaire analytique de référence pour les scènes nationales et centres dramatiques et chorégraphiques nationaux, établie par le ministère de la Culture. Elle permet une approche détaillée par spectacles et activités, en lien avec le système comptable de la structure, et constitue un tableau de bord documenté qui permet de :

- rendre lisibles les orientations stratégiques, les choix budgétaires, les logiques économiques qui orientent le projet ;
- resituer les actions engagées dans un schéma général et lutter contre une représentation morcelée de l'activité ;
- donner des clefs de lecture aux partenaires, leur permettre de comprendre ce qu'ils financent et de rapporter leurs financements à des productions déterminées.

Sur la base de cette distinction, la Mac a indiqué qu'elle établit chaque année un budget prévisionnel, qui est validé par ses instances dirigeantes et dont elle suit l'exécution dans un logiciel dédié. Les montants sont actualisés au fur et à mesure de la rédaction des contrats. Le suivi budgétaire est effectué au moins une fois par mois, avec des éditions des balances et du grand livre analytiques. La Mac indique s'appuyer également sur un expert-comptable et, lors de la clôture et de l'adoption de ses comptes, sur un commissaire aux comptes. La chambre invite l'association à mettre en place des tableaux de flux de trésorerie pluriannuels.

La Mac a décrit la procédure des achats dans la structure. Chaque service étant chargé des achats dans le domaine de son activité, des achats de même nature sont répartis entre services au sein de l'association. La Mac indique que les devis et bons de commande sont présentés à l'administratrice pour validation, un bon de commande étant conservé par le service comptabilité jusqu'à réception de la facture. En ce qui concerne les investissements et les contrats de prestation (logiciel de billetterie, reprographie, télécommunication), la Mac indique recevoir plusieurs devis de prestataires à titre de comparaison. Sur la période depuis 2019, la Mac a en particulier procédé au remplacement d'une grande partie de son parc informatique vétuste²⁷.

L'association a indiqué ne pas avoir mis en place de dispositif particulier de contrôle interne et de maîtrise des risques. Or des écarts sont constatés entre la comptabilité des recettes de billetterie et les données du logiciel de billetterie²⁸. La chambre invite donc l'association à mettre en place des procédures de contrôle interne, en particulier concernant la billetterie.

1.5.3.2 Des procédures d'achat à formaliser dans le respect du code de la commande publique

Les pouvoirs adjudicateurs au sens du code de la commande publique

L'article L. 1210-1 du code de la commande publique (CCP) dispose que les pouvoirs adjudicateurs sont soumis à celui-ci. Son article L. 1211-1 stipule que « les pouvoirs adjudicateurs sont :

- 1° Les personnes morales de droit public ;

²⁷ Source : procès-verbal du conseil d'administration du 4 février 2020. Le coût est d'environ 30 000 €.

²⁸ Source : compte rendu de la mission d'expertise comptable réalisée en 2023.

2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

- a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
 - b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
 - c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;
- (...) ».

Lorsqu'ils procèdent à des achats, les pouvoirs adjudicateurs doivent respecter les grands principes qui s'appliquent en la matière et qui figurent à l'article L. 3 du CPP : « Les acheteurs (...) respectent le principe d'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un contrat de la commande publique. Ils mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures, dans les conditions définies dans le présent code. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics ».

Ces différents articles du CCP reprennent des dispositions antérieures, en vigueur depuis 2005. Les seuils de procédure et de publicité définis réglementairement sont applicables aux pouvoirs adjudicateurs.

Lors du contrôle, la Mac a indiqué considérer qu'en tant qu'association loi de 1901, elle n'était pas soumise à la réglementation de la commande publique pour ses achats. La chambre estime, au regard des dispositions des articles L. 1210-1 et L. 1211-1 du CCP, et comme pour d'autres associations disposant du label scène nationale²⁹, que la Mac constitue un pouvoir adjudicateur.

En effet, la Mac remplit plusieurs des critères permettant de l'identifier en tant que pouvoir adjudicateur. Elle a été créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général d'ordre culturel, définis dans l'objet de ses statuts, conformément au cahier des missions et des charges relatif au label scène nationale arrêté par l'État. C'est d'ailleurs parce qu'elle est une association à but non lucratif concourant à la satisfaction d'un intérêt général qu'elle bénéficie d'une mise à disposition gratuite des locaux par l'EPT GPSEA. En outre, son budget annuel est financé à 80 % environ de subventions d'autorités publiques (État et collectivités locales), qui sont des pouvoirs adjudicateurs.

En tant que pouvoir adjudicateur, la Mac doit donc appliquer les principes de la commande publique, ce qui nécessite qu'elle formalise ses procédures (notes internes, guides) afin de respecter les seuils réglementaires. Sur la période de contrôle, un achat est supérieur à 40 000 € HT et aurait dû faire l'objet d'une procédure de marché public.

Les délégations permanentes de signature accordées par le président de l'association au directeur et par ce dernier à l'administratrice n'évoquent pas le respect des règles de la commande publique. Ces délégations mériteraient d'être actualisées sur ce point.

²⁹ Cf. par exemple les rapports de la CRC Hauts-de-France de 2018 sur les associations « Le Bateau Feu » (Dunkerque), « Le Channel » (Calais) et « Le Tandem » (Douai-Arras).

Recommandation régularité 2 : Respecter le cadre juridique de la commande publique, conformément aux articles L. 1210-1 et L. 1211-1 du code de la commande publique.

1.5.4 La gestion des ressources humaines

Les conventions collectives applicables dans le secteur du spectacle vivant

Deux conventions collectives nationales s'appliquent dans le secteur du spectacle vivant : la convention des entreprises artistiques et culturelles (IDCC 1285) du 1^{er} janvier 1984, étendue par arrêté du 4 janvier 1994, et la convention des entreprises du secteur privé du spectacle vivant du 3 février 2012 (IDCC 3090), chacune ayant des textes attachés (avenants et accords collectifs), dont plusieurs ont été pris sur la période depuis 2019 (création du comité social économique, prévention des violences sexuelles et agissements sexistes).

1.5.4.1 Des documents cadres à actualiser

La Mac a indiqué avoir cherché à structurer le pilotage des ressources humaines depuis 2016, notamment concernant l'évaluation professionnelle et les rémunérations, la mobilité interne, et le dialogue social. Le projet artistique et culturel de 2019 identifiait de nombreux chantiers RH à mener³⁰, sans calendrier précis. Ces projets ne sont pas repris dans le projet artistique du directeur annexé à la CPO 2021-2023.

La Mac dispose d'un règlement intérieur facultatif au regard de la taille de l'association. Ce règlement, qui date de 2005, est ancien et mériterait d'être actualisé au regard des évolutions récentes (contexte d'épidémie, mentions relatives au développement durable, cadre d'utilisation des moyens numériques).

L'accord d'entreprise date de 1995 et contient des dispositions qui ne sont plus en vigueur³¹. La chambre demande à la MAC de l'actualiser au regard des évolutions réglementaires, notamment celles de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles. La chambre invite par ailleurs l'association à actualiser les documents cadres régissant le fonctionnement interne de l'association (règlement intérieur, accord d'entreprise).

³⁰ Réorganisation de l'équipe, remplacements, adaptation des horaires de travail, création de fiches de postes, plan de formation, élaboration d'une grille salariale lisible, nouvel accord d'entreprise.

³¹ Il mentionne par exemple une durée du travail de 39 heures par semaine alors qu'un accord d'aménagement du temps de travail a été conclu en 2000, qui la fixe à 35 heures hebdomadaires. Ce dernier accord ne prend lui-même pas en compte, par exemple, l'instauration de la journée de solidarité en 2004.

1.5.4.2 Des données d'effectifs à fiabiliser

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs (en ETP)

ETP	2019	2020	2021	2022	2023
Dont personnel permanent	21,68	23,27	22,93	23,85	24,97
Dont personnel intermittent	12,99	14,57	12,07	13,86	14,08
Dont personnel vacataire	5,54	3,72	4,57	4,90	4,09
Total	40,21	41,56	39,57	42,61	43,14

Source : CRC selon les données de la Mac

Concernant les effectifs, d'après les données transmises par la Mac lors du contrôle, l'association comprend 43 salariés en équivalent temps plein (ETP) en moyenne annuelle pour 2023, dont 25 permanents, en hausse d'environ 3 ETP depuis 2019. Il est à noter que les chiffres en ETP moyens annuels transmis par la Mac dans le cadre de l'instruction correspondent à ceux figurant dans les comptes annuels³², mais sous l'intitulé « effectifs moyens » (nombre de personnes). La Mac est invitée à fiabiliser la présentation des données d'effectifs dans ses comptes annuels, en substituant la notion d'ETP à celle de personnes.

Entre 2019 et 2023, la structure des effectifs demeure stable : en moyenne, le personnel permanent représente 56 % des effectifs (23 ETP), le personnel intermittent 33 % (14 ETP) et le personnel vacataire 11 % (5 ETP).

Le nombre de salariés est quant à lui mentionné dans les tableaux annuels des effectifs. En moyenne, au 31/12 de chaque année sur la période, la Mac a compté dans ses effectifs 53 personnes, tous statuts et types de contrats confondus.

1.5.4.3 L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail

Durant la période la crise sanitaire, la Mac a mis en place des mesures de prévention sanitaire pour le personnel et, lors des réouvertures, pour le public.

Elle a indiqué avoir développé le télétravail à hauteur de trois jours par semaine, tout en maintenant une présence minimale dans l'établissement. Au sortir de la crise, le télétravail a été maintenu à hauteur d'un jour par semaine pour les métiers pouvant le pratiquer.

Les salaires de l'ensemble de l'équipe permanente ont été maintenus en intégralité. La Mac a fait le choix de maintenir la rémunération des vacataires et de payer les intermittents sur le planning à trois semaines. L'association a pu bénéficier du dispositif exceptionnel d'activité partielle mis en place par le gouvernement, qui a été utilisé pour les dates de répétitions et de tournées annulées concernant les productions déléguées.

³² Un écart important est toutefois observé en 2019 (40,21 dans les données transmises par la Mac contre 49 dans les comptes sociaux), ce que la Mac explique ainsi : « En 2019, la règle de calcul pour les ETP était basée sur les heures. En 2020, la règle a été modifiée : le calcul est basé sur les jours, comme le montrent les comptes annuels, qui sont similaires aux chiffres fournis. Ceci explique la différence en 2019 où, au moment de la rédaction du tableau, nous avons utilisé le calcul par jour ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Maison des arts et de la culture (Mac) « André Malraux » de Créteil et du Val-de-Marne est un équipement culturel pluridisciplinaire inauguré en 1975 et labellisé Scène nationale depuis 1991. Il s'agit de l'une des 78 scènes nationales en France, qui en compte neuf en Île-de-France. Elle est gérée par une association, dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs signée avec l'État, qui doit être renouvelée en 2025.

Les locaux lui sont mis gracieusement à disposition par l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (EPT GPSEA) qui prend en charge directement les grands travaux (5,2 M€ sur 2019-2024).

Sans que cela ne crée de dysfonctionnement, les réunions des instances dirigeantes de l'association (assemblée générale et conseil d'administration) ne sont pas conformes aux statuts qui datent de 2016. Ils gagneraient à être actualisés. Les autres documents cadres régissant le fonctionnement interne (règlement intérieur, accord d'entreprise) sont encore plus anciens et pourraient aussi être mis à jour.

Placée sous la responsabilité du directeur de la Mac, qui dispose d'une délégation permanente de signature de son président, l'association compte une quarantaine de salariés en équivalents temps plein, avec une majorité de permanents (près de 25 en 2023). Ses données sur les effectifs doivent être fiabilisées. La gestion budgétaire et comptable pourrait être renforcée par des dispositifs de contrôle interne et la mise en place de tableaux de flux de trésorerie. Surtout, en tant que pouvoir adjudicateur, la Mac doit respecter les principes de la commande publique lorsqu'elle procède à des achats, ce qui n'a pas été le cas sur la période de contrôle.

Enfin, la gouvernance et les financements de la Mac reposent sur de nombreuses conventions conclues avec les financeurs publics (État, EPT GPSEA, département du Val-de-Marne, région Île-de-France et commune de Créteil). À compter de 2025, il conviendrait qu'une nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs soit signée avec l'État et, autant que possible, les collectivités locales finançant l'activité de la Mac, afin de sécuriser dans le temps ses financements publics.

2 UN EXERCICE DES MISSIONS CULTURELLES COHERENT AVEC LE LABEL DE SCÈNE NATIONALE

2.1 Un projet artistique et culturel défini dans le respect du label de scène nationale

Le projet artistique et culturel du directeur de la Mac, tel qu'annexé à la CPO pluri-partenariale 2019-2022, s'inscrit dans le cadre du cahier des missions et des charges des scènes nationales défini par l'arrêté afférent du 5 mai 2017.

Le projet artistique et culturel de la Mac vise une programmation pluridisciplinaire diversifiée, en lien avec la culture internationale, visant tous les publics et en particulier les jeunes. Elle fixe un objectif de 58 spectacles, de deux à quatre représentations en série en moyenne, soit 180 représentations en moyenne par saison³³, majoritairement dans les domaines de la danse et du théâtre, puis de la musique, du cirque et des autres arts.

Pour ce faire, le projet détaille des objectifs pour chaque orientation ainsi que 49 indicateurs de résultat, structurés selon les trois engagements prévus par le cahier des missions et des charges, à savoir l'engagement artistique (28 indicateurs), l'engagement culturel territorial et citoyen (17 indicateurs) et l'engagement professionnel (4 indicateurs). Ces objectifs et indicateurs sont repris pour la CPO signée avec l'État pour 2021-2023 (cf. indicateurs en annexe), et sont pris comme référence dans les tableaux ci-dessous³⁴.

La Mac termine son auto-évaluation de la CPO 2019-2022 en traçant des perspectives d'avenir jusqu'en 2025. Des objectifs comparables à ceux de la CPO sont projetés, tels que ceux d'accueillir 52 à 56 spectacles par saison, soit 170 à 180 représentations, représentant entre 75 000 et 85 000 spectateurs.

2.2 Des actions mises en place en faveur d'un engagement artistique

2.2.1 La programmation et la diffusion de spectacles pluridisciplinaires, pour tous les publics dont les jeunes, dans et « hors-les-murs »

Au vu des spectacles et représentations réalisés sur 2019-2022, l'objectif de pluridisciplinarité fixé dans le projet artistique et culturel a été respecté, avec une prédominance de la danse et du théâtre, qui représentent 72 % des spectacles et représentations.

La danse est une discipline privilégiée par la Mac (45 % des représentations en moyenne sur la période 2019 à 2022). Cela s'explique en particulier par les partenariats historiques qu'elle a développés avec le CCN, hébergée dans ses locaux, et avec la Briqueterie, et par le parcours de son directeur, qui est chorégraphe.

Le cinéma constitue une discipline à part. S'il ne figure pas dans les indicateurs de la CPO, il est pris en compte dans le projet artistique et culturel de la Mac, en particulier dans le cadre de son partenariat historique avec l'AFIFF. La Mac souhaite accueillir 45 à 55 séances de cinéma par saison dans le cadre de ce partenariat. L'autoévaluation de la CPO pluri-partenaire 2019-2022 ne précise toutefois pas si cet objectif a été atteint.

³³ À titre de comparaison, le nombre moyen de spectacles et représentations par scène nationale en 2019 s'élève respectivement à 65 et à 160 (dont 119 « hors-les-murs »). Source : chiffres clés 2023 du ministère de la culture.

³⁴ Les mentions « CPO » sans dates précisées se réfèrent à la CPO pluri-partenaire signée avec l'État, le département du Val-de-Marne et l'EPT GPSEA pour la période 2019-2022.

Tableau n° 2 : Nombre de spectacles et de représentations

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moy 2019-2022	2023
Spectacles présentés	58	59	22	30	52	41	48
<i>Part théâtre (en %)</i>	<i>33</i>	<i>48</i>	<i>23</i>	<i>13</i>	<i>27</i>	<i>28</i>	<i>27</i>
<i>Part danse (en %)</i>	<i>34</i>	<i>27</i>	<i>36</i>	<i>48</i>	<i>45</i>	<i>39</i>	<i>44</i>
<i>Part musique (en %)</i>	<i>20</i>	<i>15</i>	<i>27</i>	<i>26</i>	<i>24</i>	<i>23</i>	<i>19</i>
<i>Part cirque (en %)</i>	<i>10</i>	<i>6</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>4</i>
<i>Part autres (humour...) (en %)</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Total (en %)</i>	<i>102*</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Représentations	180	153	59	95	148	114	157
<i>Part théâtre (en %)</i>	<i>29</i>	<i>31</i>	<i>36</i>	<i>19</i>	<i>36</i>	<i>31</i>	<i>27</i>
<i>Part danse (en %)</i>	<i>44</i>	<i>39</i>	<i>39</i>	<i>58</i>	<i>43</i>	<i>45</i>	<i>48</i>
<i>Part musique (en %)</i>	<i>15</i>	<i>14</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>17</i>	<i>15</i>	<i>10</i>
<i>Part cirque (en %)</i>	<i>12</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>4</i>
<i>Part autres (humour...) (en %)</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>11</i>
<i>Total (en %)</i>	<i>105*</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Spectacles représentés 2 fois	47	31	1	9	31	18	10
Spectacles représentés 3 fois et plus	36	24	10	14	23	18	29

* La CPO a été signée avec des totaux supérieurs à 100 % pour les objectifs.

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

Si la Mac a accueilli 59 spectacles en 2019, dépassant l'objectif de 58 spectacles fixé dans la CPO, celui-ci n'a pas été atteint sur la période avec une moyenne de 41 spectacles présentés par an entre 2019 et 2022, notamment du fait de la crise sanitaire. En 2023, le nombre de spectacles baisse par rapport à 2022, à hauteur de 48 spectacles.

Concernant le nombre de représentations, la cible de 180 n'a pas été respectée, y compris en 2019 (153 représentations) et en 2022 (148). En moyenne sur la période de la CPO, 114 représentations sont tenues chaque année. Le nombre de représentations est néanmoins à la hausse en 2023, avec 157 représentations pour l'année.

Tableau n° 3 : Nombre de spectacles et de représentations jeune public

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moy 2019-2022	2023
Spectacles jeune public présentés	17	15	5	8	13	10	14
Représentations jeune public	92	77	23	42	80	56	79
<i>dont représentations scolaires</i>	<i>77</i>	<i>42</i>	<i>9</i>	<i>17</i>	<i>42</i>	<i>28</i>	<i>68</i>

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

Concernant le jeune public, la Mac prévoit une programmation spécifique, avec pour objectif d'accueillir 17 spectacles en moyenne par saison (29 % de la programmation) pour 92 représentations (51 % des représentations), dont 77 pour les scolaires (42 %).

Ces objectifs n'ont pas été atteints, y compris en 2019. Fortement impactée par la crise sanitaire, la programmation jeune public a repris en 2022 mais sans atteindre l'objectif de la CPO. Entre 2019 et 2022, la Mac a présenté 41 spectacles jeune public, soit 25 % du total des spectacles présentés sur la période, un ratio légèrement en-deçà de la cible de 29 %. Les spectacles et représentations pour le jeune public sont quasiment au même nombre en 2023 mais avec une part plus importante de représentations scolaires (86 % des représentations jeune public de l'année).

Tableau n° 4 : Créations et spectacles présentés en première francilienne à la Mac

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Créations	23	12	12	19	21	16	26
Spectacles présentés en première francilienne à la Mac	20	10	11	10	20	13	9

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

La Mac vise aussi à proposer, chaque saison, des spectacles encore non diffusés en Île-de-France, qu'il s'agisse de créations, au nombre de 12 en 2019 et de 21 en 2022 (soit presque l'objectif de 23) ou de premières, au nombre de 10 en 2019 et de 20 en 2022 (soit l'objectif fixé par la CPO). En 2023, les créations sont plus nombreuses que la cible (26 contre 23 attendus) mais le nombre de premières franciliennes à la Mac est plus faible (9 contre 20).

Tableau n° 5 : Nombre d'expositions

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Expositions	5	4	2	4	4	3,5	4
Jours d'ouverture d'expositions	200	200	55	172	200	157	200

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

Des objectifs spécifiques sont fixés concernant les arts numériques et visuels. Depuis 2019, si les 200 jours d'ouverture pour les expositions ont été respectés (hors 2020-2021 du fait de la crise sanitaire), la cible de 5 expositions n'a pas été atteinte.

Tableau n° 6 : Nombre d'artistes ultramarins et de compagnies étrangères accueillis

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Compagnies étrangères	9	9	8	3	6	6,5	8
Artistes ultramarins	5	3	5	7	12	7	0

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

Conformément au cahier des missions et des charges de 2017, une attention particulière est accordée aux artistes ultramarins, avec un objectif de programmation de cinq artistes d'Outre-Mer par saison, et aux compagnies internationales, avec pour objectif de programmer neuf compagnies étrangères.

Dans l'ensemble, ces objectifs ont été atteints, bien qu'aucun artiste ultramarin n'ait été accueilli en 2023, à la différence des années précédentes.

Tableau n° 7 : Nombre de spectacles et de représentations « hors-les-murs »

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Spectacles « hors-les-murs »	2	1	1	2	2	1,5	2
Représentations « hors-les-murs » (dont tournées)	64	19	5	45	36	26	6
<i>dont commune, EPT, département, région</i>	<i>44</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>32</i>	<i>17</i>	<i>14</i>	<i>1</i>
<i>dont national (hors région)</i>	<i>17</i>	<i>10</i>	<i>3</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>10</i>	<i>4</i>
<i>dont international</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>	<i>2</i>	<i>1</i>

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

Enfin, la Mac souhaite affirmer sa présence sur le territoire et toucher des publics éloignés de la culture par des actions nomades, dites « hors-les-murs », notamment à travers le dispositif « Mac Nomade – chez vous, chez nous », financé en partie des aides au titre de la politique de la ville³⁵.

L'objectif est d'accueillir deux spectacles itinérants en moyenne par saison, ce qui a été respecté depuis 2021. Concernant les nombres de représentations « hors-les-murs », le chiffre le plus élevé atteint sur la période sous revue a été de 45 en 2021, en-deçà de l'objectif visé (64). Ce nombre est particulièrement faible en 2023 (à hauteur de six représentations « hors-les-murs » seulement). L'objectif est, en particulier, loin d'être atteint concernant le territoire francilien.

³⁵ Selon le rapport de 2023 de l'inspection générale des affaires culturelles sur l'action des labels en zone rurale, ce sont les scènes nationales qui, parmi les structures labellisées, contribuent le plus aux actions de diffusion « hors-les-murs » en ruralité.

2.2.2 Le soutien à la création et aux équipes artistiques

Principalement axée sur l'accueil et la diffusion, la Mac vise aussi à soutenir la création artistique contemporaine, via des apports financiers en production, coproduction et préachat. Ses objectifs cibles par saison sont de trois spectacles en production déléguée dont l'un pour le jeune public³⁶ (en moyenne, un seul réalisé par an entre 2019 et 2022), de 10 spectacles coproduits (objectif atteint avec 11 spectacles par ans) et de 13 préachats (objectif presque atteint avec 11 préachats par an). En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Mac affirme que l'indicateur de trois productions déléguées concernait le total sur la période donnée et non un objectif par année. La chambre relève que le caractère pluriannuel de cet objectif, à la différence des autres, n'est pas précisé dans la convention. Le chiffre de trois productions déléguées correspond au réalisé pour la seule année 2018.

Tableau n° 8 : Soutien à la création et aux équipes artistiques

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Artistes associés	3	3	1	2	3	2	3
Spectacles en production déléguée	3	2	0	1	0	1	0
Spectacles coproduits	10	8	7	11	17	11	20
Préachats	13	12	9	9	14	11	6
Jours de résidence	160	150	127	106	150	133	109
Équipes soutenues seulement en industrie	5	2	3	3	2	2,5	2
Apport en numéraire pour la production (en €)	180 000	134 071	403 506	191 493	0	182 268	7 024
Apport en numéraire pour la coproduction (en €)	105 000	168 055	191 500	177 516	117 789	163 715	119 000
Apport en industrie pour les accueils en résidence (en €)	50 000	34 057	21 081	45 931	58 025	39 774	62 376

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

Une attention particulière a été accordée à la diffusion au sein de la Mac des spectacles coproduits, qui représentent 29 % des spectacles diffusés entre 2019 et 2022 et 42 % en 2023.

En termes d'apports en numéraire pour la production et la coproduction, les objectifs de la CPO, respectivement de 180 000 € et de 105 000 €, ont été globalement respectés jusqu'en 2021. À partir de 2022, l'objectif en coproduction est dépassé mais les apports en numéraire pour la production sont nuls (en 2019) ou très faibles (environ 7 000 € en 2023).

En lien avec les objectifs précités, la Mac, qui se veut un lieu de création, souhaite accueillir trois artistes associés par saison et partager son outil de travail en faveur de résidences courtes pour des compagnies, à hauteur de 160 jours de résidence par saison, et de 5 équipes soutenues exclusivement en industrie (prêts de matériels techniques). Si la cible du nombre d'artistes associés a été atteinte (hors années de crise sanitaire), le nombre d'équipes soutenues en industrie n'a pas dépassé le nombre de 3 et le nombre de jours de résidence a atteint, au maximum, 150 en 2019 et en 2022.

³⁶ Si les indicateurs de la CPO indiquent un objectif de deux productions déléguées, le chiffre correct est bien de trois, correspondant à deux productions déléguées concernant des spectacles adultes et une production déléguée concernant un spectacle jeune public.

2.3 Les actions relevant de l'engagement culturel, territorial et citoyen

Les indicateurs de la CPO ayant trait à la fréquentation et à la politique tarifaire sont examinés dans les parties dédiées du présent rapport. Les observations suivantes se concentrent sur les initiatives partenariales.

Tableau n° 9 : Partenariats, événements participatifs et interventions artistiques

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Établissements scolaires partenaires	135	123	126	128	133	127,5	133
<i>dont élémentaires</i>	55	52	52	52	52	52	52
<i>Bénéficiaires des actions</i>	1 500	1 141	1 623	2 024	1 915	1 676	1 915
Établissements socio-culturels partenaires	55	52	52	52	52	52	52
<i>Bénéficiaires des actions</i>	350	250	180	250	270	237,5	270
Partenariats avec des acteurs de pratique amateur sur le territoire	40	40	10	40	42	33	42
Partenaires territoriaux	50	35	10	35	37	29	37
Événements participatifs	4	4	0	1	2	2	1
Heures d'intervention artistique	1 600	1 426	1 158	1 275	1 05	1 366	1 947

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

2.3.1 Des objectifs globalement atteints en matière d'éducation artistique et culturelle avec le milieu éducatif

En matière d'éducation artistique et culturelle, de nombreuses actions de sensibilisation sont organisées à destination des publics jeunes et scolaires, construites avec les enseignants. La Mac s'appuie notamment sur les programmes développés par l'État sur le territoire, comme les classes à projet artistique et culturel (PAC), ou les dispositifs d'éducation à l'image lors du temps scolaire, ou encore sur les programmes développés par l'État, les collectivités territoriales et les acteurs du secteur culturel dans le cadre de la convention régionale pour le développement de l'éducation artistique et culturelle (CREAC).

L'objectif de 135 partenariats au titre de la CPO est presque atteint en 2022 et 2023, avec 133 établissements partenaires, en progression par rapport à 2019 (123 établissements partenaires). En termes de nombre de bénéficiaires des actions menées, hormis en 2019, les objectifs sont largement dépassés.

En revanche, l'objectif visé d'assurer 1 600 heures d'intervention artistique par an sur 2019-2022 n'a été atteint qu'en 2022, puis 023.

2.3.2 Le développement de partenariats culturels sur le territoire

La Mac développe des partenariats avec les institutions et les acteurs culturels locaux et participe aux principales manifestations du territoire. Outre le CCN, la Briqueterie et l'AFIFF, la Mac a des partenariats avec les Cinémas du Palais de Créteil, le musée d'art contemporain du Val-de-Marne à Vitry-sur-Seine, dans le domaine du théâtre, de la danse, de la musique, des langues et des cultures créoles, avec des médiathèques et conservatoires ou encore des associations.

Selon la CPO 2019-2022, la Mac a un objectif de 55 partenariats avec des structures socio-culturelles (touchant 350 bénéficiaires), 50 partenaires territoriaux et 40 partenariats avec des acteurs de pratique amateur sur le territoire. Ces objectifs n'ont pas été atteints, excepté en ce qui concerne le dernier item.

La Mac est impliquée dans l'organisation de l'événement pluridisciplinaire annuel « Jour de fête », créé en 2005 par la commune de Créteil. Selon la CPO, elle vise à être partie prenante de quatre événements participatifs par saison. Cet objectif n'est respecté qu'en 2019.

La Mac mène par ailleurs des actions dans certains quartiers au titre de la politique de la ville. Elle entretient également des relations avec des institutions parisiennes, nationales et internationales.

En réponse aux observations provisoires de la chambre portant sur la non-atteinte des objectifs de la CPO 2019-2022, la Mac indique que les objectifs définis pour la période étaient difficiles à réaliser car définis en référence à l'année 2018, qui avait connu une activité particulièrement élevée. Elle précise que la crise sanitaire a eu un impact important sur les résultats, notamment en conduisant au report de projets (« hors-les-murs » et scolaires en particulier).

2.4 Un impact de la crise sanitaire sur les activités

La pandémie de Covid-19 a impacté les activités de la Mac. En 2020, celle-ci n'a été ouverte au public que de janvier à la mi-mars et de septembre à la mi-octobre. Si les résidences et les répétitions ont été maintenues, les événements participatifs et 23 spectacles ont été annulés (sur une cinquantaine programmée), de même que de nombreuses actions partenariales et d'éducation artistique et culturelle. Les spectacles annulés ont donné lieu à des remboursements, reports sur d'autres dates ou avoirs, puis à des remboursements systématiques à partir de septembre 2020.

En 2021, la Mac a été fermée au public de janvier à mai. Près d'une trentaine de spectacles ont pu être programmés. Pendant la fermeture, la Mac a accueilli 100 jours de résidence et proposé 7 représentations au public professionnel pour 5 équipes. La Mac a également accueilli 14 artistes en résidence sur 2020-2021.

2.5 Des résultats contrastés et une satisfaction du public à mieux évaluer

Des divergences sont observées entre les données figurant dans les indicateurs de la CPO 2019-2022 et d'autres figurant dans les rapports d'activité de la Mac, en particulier concernant le nombre de représentations et la fréquentation³⁷.

Par ailleurs, la chambre a fait le choix de s'appuyer principalement sur les données d'activité de la CPO et des rapports d'activité, qui sont annuelles. Celles-ci peuvent donc être différentes des informations saisonnières figurant dans d'autres documents, en particulier ceux transmis par la Mac à la chambre dans le cadre du contrôle³⁸.

La chambre invite l'association à assurer, chaque année, la cohérence des données qu'elle suit et affiche concernant son activité.

Tableau n° 10 : Respect des indicateurs de la CPO 2019-2022

Engagements	Nombre d'indicateurs	Atteint	Partiellement atteint	Non atteint
Engagement artistique	28	11	6	11
Engagement culturel territorial et citoyen	17	6	3	8
Engagement professionnel	4	2	1	1
Total	49	19	10	20

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO)

Sur les 49 indicateurs recensés par la chambre dans la CPO 2019-2022, 19 ont été atteints (soit 39 % du total), 10 ont été partiellement atteints (20 %) et 20 n'ont pas été atteints (41 %). Sur la base de ces indicateurs, les résultats sont donc contrastés.

³⁷ Par exemple, les rapports d'activité indiquent 163 représentations en 2019 (dont 81 jeune public), 62 en 2020 (25 jeune public) et 168 en 2021 (80 jeune public), chiffres qui ne concordent pas avec les indicateurs de la CPO. Il en est de même concernant le nombre de spectacles en 2021 (59 selon le rapport d'activité), le nombre de représentations jeune public en 2022 (49), les fréquentations totales dans les rapports 2020 (21 305), 2021 (37 019) et 2022 (62 877) et les entrées pour les spectacles en 2020 (20 305) et en 2021 (33 798).

³⁸ Cf. données de fréquentation saisonnière en annexe.

Tableau n° 11 : Fréquentation

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Nombre de spectateurs spectacles payants	78 250	65 239	21 054	36 019	51 628	43 485	52 607
<i>dont nombre de spectateurs payants</i>	74 338	53 375	18 300	31 719	41 820	36 304	45 970
<i>Part spectateurs payants (en %)</i>	95	82	87	88	81	85	87
<i>dont nombre de spectateurs gratuits</i>	3 912	11 864	2 754	4 300	9 808	7 182	6 637
<i>Part spectateurs gratuits (en %)</i>	5	18	13	12	19	15	13
Nombre moyen de spectateurs par représentation (spectacles payants)	435	426	357	379	349	378	335
Taux moyen de remplissage (en %)	Non disponible	71,4	78,4	63,3	59,6	68,2	68,0
Nombre de spectateurs spectacles gratuits	9 600	13 922	1 000	5 300	5 890	6 528	7 132
Nombre total de spectateurs (spectacles payants et gratuits)	87 850	79 161	22 054	41 319	57 518	50 013	59 739
<i>dont nombre spectateurs gratuits</i>	13 512	25 786	3 754	9 600	15 698	13 710	13 769
<i>Part spectateurs gratuits (en %)</i>	15	33	17	23	27	25	23
Nombre de spectateurs scolaires	7 800	16 899	4 492	9 750	16 285	11 857	20 625
<i>Part spectateurs scolaires (en %)</i>	9	21	20	24	28	23	35

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023, et rapports d'activité)

Sur la base des données de 2018, la CPO a déterminé, pour 2019-2022, des objectifs de fréquentation de 87 850 spectateurs par année, à raison de 78 250 spectateurs pour les spectacles payants (soit un nombre moyen de spectateurs par représentation de 435 pour les spectacles payants) et 9 600 spectateurs pour les spectacles gratuits.

L'analyse des indicateurs de résultats de la CPO montre que les objectifs globaux de fréquentation n'ont pas été atteints, y compris hors période de crise sanitaire. La Mac a expliqué ces résultats en particulier par le fait que les objectifs définis dans les CPO signées avec l'État étaient particulièrement ambitieux.

La Mac accueille par exemple 79 161 spectateurs en 2019, dont seulement 65 239 pour les spectacles payants, soit un nombre moyen de spectateurs par représentation de 426 (taux de remplissage moyen de 71 %) ³⁹. Dans son auto-évaluation de la CPO, la Mac explique les chiffres bas de 2019 par l'accueil de nombreux spectacles dans la petite salle, limitant la jauge, par le fait que plusieurs spectacles n'ont pas trouvé leur public, et par une grève des transports publics survenue fin 2019.

³⁹ Les données de fréquentation des spectacles payants incluent les entrées au FIFFC, comme le confirme le bilan qualitatif et quantitatif 2022 de la Mac. Concernant le FIFFC, le nombre de spectateurs, qui était de 6 497 en 2018-2019, s'élève à 6 027 en 2022-2023 et à 5 897 en 2023-2024.

Si la fréquentation a fortement chuté en 2020 et repris en 2021, avec respectivement 22 054 et 41 319 spectateurs, en raison du contexte de la crise sanitaire, elle a cru en 2022, à 57 518 spectateurs, un niveau qui est resté bien en deçà de celui de 2019 et de la cible visée. Cette évolution est semblable à celle constatée au plan national⁴⁰. Le nombre moyen de spectateurs par représentation ne s'est élevé qu'à 349 en 2022 (taux de remplissage de moins de 60 %), illustrant le fait que, malgré une reprise de la programmation, la Mac n'a pas retrouvé entièrement son public⁴¹.

Néanmoins, la Mac indique enregistrer, à partir de 2023, des indicateurs de fréquentation plus élevés⁴², évoquant « *une maison qui retrouve progressivement son rythme de croisière* »⁴³. En 2023, le taux de remplissage moyen s'élève ainsi à 68 %.

La part de spectateurs bénéficiant de la gratuité est particulièrement important, avec des taux variant de 17 % à 33 % des spectateurs, alors que la CPO prévoyait un taux de 15 %.

En revanche, concernant le nombre de spectateurs scolaires, l'objectif de 7 800 a largement été dépassé, avec une fréquentation dépassant les 16 000 en 2019 et en 2022, et même de plus de 20 000 en 2023.

La Mac a indiqué que, selon une étude interne, entre 1 000 et 1 200 abonnés se réabonnent chaque année, l'étude n'ayant toutefois pas été produite à la chambre dans le cadre de l'instruction. Ce nombre représente environ 51 % des abonnés sur les saisons 2018-2019 à 2023-2024.

Concernant l'origine géographique des spectateurs, en se basant sur les abonnements individuels lors de la saison 2022-2023, la part des franciliens est de 99,8 %, dont 79,7 % de Val-de-Marnais⁴⁴.

Tableau n° 12 : Nombre moyen de représentations par spectacle

	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Spectacles présentés	58	59	22	30	52	41	48
Représentations	180	153	59	95	148	114	157
Nombre moyen de représentations par spectacle	3,1	2,6	2,7	3,2	2,8	2,8	3,3

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

⁴⁰ Selon les données du ministère de la culture, une chute de la fréquentation dans les scènes nationales de 57 % est observée en 2020, consécutive à la crise sanitaire. Si elle remonte de 71 % en 2021, elle reste inférieure d'environ 25 % par rapport au niveau de fréquentation de 2019. Source : CRC d'après les chiffres clés 2023 du ministère de la culture pour le pluridisciplinaire.

⁴¹ Pour autant, ce chiffre est proche du nombre moyen de spectateurs par représentation dans les scènes nationales, qui est de 350 selon les données du ministère de la culture.

⁴² D'après les données saisonnières transmises par la Mac, son taux de fréquentation serait de 67 % en 2022-2023 et de 79 % en 2023-2024. Cf. annexe sur l'exercice des missions.

⁴³ Source : auto-évaluation par la Mac de la CPO 2019-2022.

⁴⁴ Source : auto-évaluation par la Mac de la CPO 2019-2022.

Selon la Cour des comptes⁴⁵, le nombre moyen de représentations pour un spectacle est de 2,3 pour une scène nationale en 2019 (contre 2,7 en 2017).

Concernant la Mac, le nombre moyen de représentations par spectacle est de 2,6 en 2019 et de 2,8 en 2022, au-dessus des moyennes nationales, sans atteindre toutefois la cible visée de 3,1 au titre de la CPO.

Lors du contrôle, la Mac a indiqué que son logiciel de billetterie ne lui permettait pas de fournir des statistiques de fréquentation des spectateurs par genre, âge ou par commune de résidence⁴⁶. L'association n'a pas été en mesure de transmettre de données annuelles sur le taux de réabonnement. La chambre recommande à la Mac de se doter des outils permettant de connaître son public et sa satisfaction. Cette démarche permettra à l'association de formaliser des objectifs et indicateurs qualitatifs.

Recommandation performance n°1 : Se doter des outils permettant de connaître son public et sa satisfaction.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Au regard des objectifs artistiques et culturels que la Mac s'est fixés avec ses partenaires publics, les résultats sont contrastés, une majorité d'indicateurs cibles de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) n'ayant pas été atteints ou ne l'ayant été que partiellement. Si la crise sanitaire a affaibli les résultats pour les années 2020 et 2021, elle ne les explique pas en 2019 et qu'en partie à partir de 2022.

Pour autant, s'appuyant sur un projet artistique et culturel ambitieux, la Mac est parvenue à mener des actions couvrant l'ensemble des engagements au titre de son label de scène nationale : une programmation pluridisciplinaire avec une importance accordée à la danse au regard de l'histoire de la Mac et de son environnement culturel local, un appui à la création, une place de choix accordée au jeune public, des initiatives territoriales et citoyennes et des partenariats.

Concernant les données publiées dans ses rapports d'activité, la Mac doit renforcer leur cohérence avec celles qu'elle suit et affiche dans les indicateurs de la CPO. Il conviendrait également que des objectifs et des indicateurs de résultat soient déterminés afin d'apprécier la satisfaction des publics.

⁴⁵ Source : Cour des comptes, rapport public thématique sur le soutien de l'État au spectacle vivant, 2022. La Cour fait référence au rapport de M. Bernard Latarjet, *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*, de 2004. Elle cite également le rapport annuel de performances du ministère de la culture (programme « création ») selon lequel le nombre moyen de représentations au lieu de création par spectacle et par saison est de 3,04 en 2017 et de 2,9 en 2019.

⁴⁶ Dans son rapport précédent de 2014, la chambre régionale des comptes Île-de-France mentionnait que la Mac ne lui avait fourni aucune statistique sur le profil du public.

3 UNE SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE GLOBALEMENT SATISFAISANTE

Les statuts stipulent que le budget de l'association est établi pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année et que la comptabilité est tenue conformément au plan comptable retenu par le ministère de la culture.

Si les comptes annuels sont présentés conformément au référentiel comptable applicable aux associations⁴⁷, les budgets annuels d'une scène nationale sont élaborés et exécutés suivant la matrice Unido, citée précédemment.

3.1 La transparence et la situation comptable

3.1.1 Des comptes non publiés entre 2019 et 2024

Conformément aux articles L. 612-4 et D. 612-5 du code du commerce, applicables à la Mac en ce qu'elle reçoit annuellement plus de 153 000 euros de subventions en numéraire d'autorités administratives, celle-ci présente chaque année à son assemblée générale des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe, tenus selon les normes comptables en vigueur. Ces documents sont certifiés par un commissaire aux comptes, qui établit également un rapport.

Entre 2019 et 2024, la Mac n'a pas assuré la publication de ses comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes au journal officiel des associations et fondations d'entreprises⁴⁸. À la faveur du contrôle de la chambre, l'association a répondu à cette obligation légale.

3.1.2 Une annexe sur la rémunération et les avantages en nature des hauts cadres dirigeants à préciser

La loi de 2006 portant sur le volontariat associatif prévoit que « *les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature* »⁴⁹.

⁴⁷ Plan comptable n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, applicable aux associations depuis le 1^{er} janvier 2020, qui se substitue à un ancien plan comptable datant de 1999.

⁴⁸ Les derniers comptes annuels publiés concernent l'exercice 2013.

⁴⁹ Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative à l'engagement éducatif et portant sur le volontariat associatif.

La détermination des trois plus hauts cadres dirigeants doit s'effectuer selon l'importance du rôle de chacun dans la gestion et la représentation de l'association⁵⁰.

Au cas d'espèce, le contrat de travail du directeur précise qu'il est « directeur général » et qu'il est considéré comme un cadre dirigeant, au vu de son degré de responsabilité, d'autonomie et de rémunération. Les deux autres agents concernés sont le directeur technique et la secrétaire générale de la structure.

Les comptes de l'association mentionnent bien, en annexe, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés mais ne précisent pas, sauf en 2020⁵¹, leurs avantages en nature. La chambre invite l'association à les mentionner ou préciser leur absence s'il n'y en a pas.

3.1.3 Une fiabilité comptable qui peut être améliorée

Le nouveau plan comptable n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif est applicable aux associations depuis le 1^{er} janvier 2020⁵².

Les comptes ont été approuvés, chaque année, par l'assemblée générale, dans les délais prescrits⁵³. Les rapports du commissaire aux comptes annexés certifient « *que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice* ».

Concernant le bilan comptable, les montants nets de l'actif et du passif concordent, à hauteur de 1,30 M€ fin 2023. Selon l'état des immobilisations annexé aux comptes, la valeur brute de l'actif immobilisé s'élève à 1,9 M€, ce qui correspond aux données de l'inventaire comptable transmis par la Mac lors du contrôle.

La crise sanitaire a entraîné une augmentation du montant des réserves, de moins de 39 000 € en 2019, à 87 230 € à partir de 2020⁵⁴.

Elle a aussi entraîné l'apparition de fonds dédiés importants, du fait du report de spectacles. Alors qu'ils étaient nuls en 2019, ceux-ci s'élèvent à 0,31 M€ en 2020, puis à 0,34 M€ en 2021, avant de diminuer de plus de moitié en 2022 (0,15 M€), lorsque la Mac a repris sa pleine activité. Ils diminuent de nouveau en 2023 (0,02 M€). Si ces fonds dédiés sont bien mentionnés en 2021 dans le procès-verbal de l'assemblée générale, la Mac a indiqué qu'elle avait obtenu l'accord des financeurs pour l'ensemble des années concernées mais que cet accord n'avait pas été formalisé. Elle a également précisé que, les années suivantes, l'ensemble de ces spectacles avait été présenté et les fonds dédiés correspondants apurés. Cet enchaînement est documenté dans les comptes dans une annexe *ad hoc* (« Variation des fonds dédiés ») ventilant les mouvements par spectacle reporté et par millésime.

⁵⁰ Source : réponse ministérielle du 28 février 2008 à une question parlementaire.

⁵¹ L'annexe aux comptes 2020 chiffre à zéro les avantages en nature aux trois plus hauts cadres dirigeants.

⁵² Auparavant, le plan comptable applicable était fixé dans un règlement de 1999.

⁵³ Les comptes 2019 n'ont été adoptés qu'en septembre 2020 du fait de la crise sanitaire.

⁵⁴ La réserve pour projet de l'association est une réserve libre constituée lors de l'affectation du résultat acquis, en vue de faire face à un ou plusieurs projets répondant nécessairement à l'objet social de l'association. Au cas d'espèce, la réserve constituée visait à garantir le financement de créations. Source : rapport financier 2019.

Le mécanisme comptable des fonds dédiés

Les comptes annuels des associations sont établis, conformément au règlement de l'autorité des normes comptables applicables aux personnes morales à but non lucratif. L'une de ses principales spécificités concernent les fonds dédiés. Ce mécanisme est défini par le règlement n° 99-01 du comité de la réglementation comptable (article 3) et précisé par le règlement n° 2018-06 de l'autorité des normes comptables (article 132-1). Il autorise les associations à placer « en réserve » les ressources affectées par des tiers financeurs à des projets définis, qui n'ont pas pu être utilisées au cours de l'exercice. Cela se traduit par :

- des charges d'exploitation « reports en fonds dédiés » ;
- un compte de passif « fonds dédiés » ;
- des produits d'exploitation sur l'exercice suivant « utilisation des fonds dédiés ».

Ce mécanisme, en majorant les charges d'exploitation d'un exercice, a pour effet mécanique d'en diminuer le résultat. Il n'a en revanche aucune incidence sur le fonds de roulement et la trésorerie de l'organisme.

Tableau n° 13 : Comptabilisation des fonds dédiés par la Mac sur la période

En €	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Reports en fonds dédiés (charges d'exploitation)</i>	0	309 824	227 430	49 469	3 321
<i>Utilisation des fonds dédiés (produits d'exploitation)</i>	0	0	199 138	234 636	135 234
<i>Fonds dédiés (compte de passif)*</i>	0	309 824	338 116	152 949	21 036

* La ligne « Fonds dédiés (compte de passif) » de l'exercice N correspond au calcul suivant : « Fonds dédiés (compte de passif) » de l'exercice N-1 + (« Reports en fonds dédiés » - « Utilisation des fonds dédiés ») de l'exercice N.

Source : CRC, d'après les comptes annuels

Des provisions pour risques et charges sont inscrites dans les comptes, à hauteur de 94 241 € en 2019, puis de 45 888 € à partir de 2020⁵⁵. Cette dernière provision, qui visait à couvrir des risques liés à la crise sanitaire, a été reprise en 2023.

La Mac reçoit des subventions d'investissement (montant de 31 509 € fin 2022 et nul en 2023) et qui font l'objet d'un amortissement annuel.

Des incohérences ont été constatées sur les montants de subventions indiqués dans les différentes sources (comptes annuels, comptes de résultat au format Unido et données transmises par certains financeurs). Si l'essentiel des écarts s'explique par le mécanisme des fonds dédiés (intégrés aux montants globaux de subventions publiques dans les comptes de résultat Unido mais indiqués de manière séparée dans les comptes annuels), les explications apportées par la Mac sur les autres éléments de divergence font état d'erreurs de saisie ou d'imputation dans les comptes annuels (compte de résultat mais aussi annexe consacrée).

⁵⁵ Les provisions s'élevaient à 186 341 € en 2018. La fin d'un litige social a permis, en 2019, une reprise d'un montant de 92 100 €. Si la fin d'autres litiges a permis une nouvelle reprise en 2020, la Mac a souhaité constituer une provision pour risques liée à la crise sanitaire (dispositif de chômage partiel), d'où l'inscription d'un montant de 45 888 €. Sources : comptes sociaux annuels de la Mac et rapport financier 2021.

Les engagements hors bilan montrent des engagements en matière d'indemnité de fin de carrière, pour un montant de 0,18 M€ fin 2023, contre 0,21 M€ en 2019. Ces engagements sont, en partie ou en totalité selon les années, couverts par une assurance souscrite par la Mac⁵⁶.

Enfin, lors du contrôle, la Mac a indiqué qu'elle ne recevait pas d'aides en nature, omettant notamment les locaux mis gracieusement à sa disposition par l'EPT GPSEA et les travaux de rénovation financés par ce dernier. Pour autant, ceux-ci sont évoqués en annexe des comptes.

Les comptes de la Mac pourraient donc être fiabilisés sur certains aspects, comme les fonds dédiés ou les subventions.

3.2 La situation financière 2019-2024

Précisions méthodologiques

Les pourcentages d'évolution présentés dans le présent rapport sont en euros courants. Ils découlent des chiffres figurant dans les documents budgétaires de l'association. Pour rappel, les valeurs en euros courants sont celles indiquées à une période donnée : elles sont dites en valeur nominale et, contrairement aux valeurs réelles, ne sont pas corrigées de l'inflation. L'inflation s'est élevée à + 5,2 % en 2022 et à + 4,9 % en 2023.

3.2.1 Des produits largement constitués de subventions publiques et d'une faible part de recettes propres

Les statuts de la Mac stipulent que les ressources de l'association se composent des subventions publiques versées par l'État, l'EPT GPSEA, le département du Val-de-Marne et d'autres institutions publiques (région Île-de-France, commune de Créteil), des aides financières et contributions versées par des organismes publics et privés, des produits des activités de l'association et de toute autre ressource autorisée par la législation.

⁵⁶ En 2019 uniquement, des engagements de location longue durée apparaissent également comme engagements hors bilan, à hauteur de 45 018 € (pour un photocopieur et une machine à affranchir). Le mode de facturation correspondant ayant été modifié par la suite, ces factures sont désormais comptabilisées en maintenance administrative.

Tableau n° 14 : Évolution des produits

En €	2019	2020	2021	2022	2023	Part moyenne sur 2019-2023 en %	BP 2024
Subventions publiques *	4 280 754	4 243 762	4 372 179	4 493 162	4 428 517	81	4 100 852
Recettes propres	1 200 993	498 080	890 449	1 224 430	964 361	17	785 138
dont recettes de billetterie	611 950	248 640	401 100	457 615	636 794	9	536 157
dont exploitation de spectacles	395 043	95 190	298 133	580 009	87 028	5	12 341
dont mécénat						0	0
dont autres	194 000	154 250	191 216	186 806	240 539	3	236 640
Transferts de charges et reprise de provision	148 350	116 218			45 888	1	0
Produits financiers	-	-	45	5	11	0	0
Produits exceptionnels	32 764	42 551	48 013	31 770	55 011	1	104 020
Total produits	5 662 861	4 900 611	5 310 686	5 749 367	5 493 788	100	4 990 011
<i>Part subventions publiques* (en %)</i>	<i>76</i>	<i>87</i>	<i>82</i>	<i>78</i>	<i>81</i>	<i>81</i>	<i>80</i>
<i>Part recettes propres (en %)</i>	<i>21</i>	<i>10</i>	<i>17</i>	<i>21</i>	<i>18</i>	<i>17</i>	<i>18</i>
<i>dont part recettes de billetterie (en %)</i>	<i>11</i>	<i>5</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>12</i>	<i>9</i>	<i>11</i>

* Fonds dédiés inclus.

**Les « autres » subventions peuvent concerner les financeurs précités sur projet (politique de la ville) ou de façon exceptionnelle.

Source : CRC d'après les données transmises par la Mac⁵⁷

Les produits de la Mac s'élèvent à environ 5,5 M€ par an (4,9 M€ en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire)⁵⁸.

Ils comprennent des subventions publiques à hauteur de 81 % en moyenne, à hauteur de 4,4 M€ en 2023. Parmi celles-ci, la part de l'État est de 43 % (1,91 M€ en 2023)⁵⁹, suivie de l'EPT GPSEA (26 %, pour 1,17 M€), du département du Val-de-Marne (20 %, pour 0,86 M€), de la région Île-de-France (5 %, pour 0,19 M€) et de la commune de Créteil (2 %, pour 0,12 M€).

⁵⁷ Ces données sont concordantes dans leur globalité avec celles figurant dans les budgets réalisés au format Unido. Des divergences sont constatées par rapport aux comptes sociaux annuels. Sur 2019-2022, le montant cumulé des produits dans les budgets réalisés Unido est supérieur de 169 730 € à celui des produits des comptes annuels et il existe une différence inverse de 142 588 € sur les produits exceptionnels. Cependant, ces écarts restent limités et les résultats financiers sont identiques.

⁵⁸ Le budget global de la Mac est resté le même depuis le contrôle précédent de la chambre en 2014.

⁵⁹ Pour précision, en 2023, la Mac a reçu de l'État une aide exceptionnelle de 13 000 € pour compenser la hausse des coûts de l'énergie (source : note sur le compte de résultat prévisionnel 2023).

Tableau n° 15 : Parts des différents financeurs dans les subventions publiques

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	Part moyenne 2019-2023 (en %)	BP 2024
<i>Subventions publiques *</i>	4 280 754	4 243 762	4 372 179	4 493 162	4 428 517	100	4 100 852
<i>dont État</i>	1 890 060	1 874 610	1 888 570	1 909 671	1 912 245	43	1 854 065
<i>dont région</i>	181 606	269 755	240 495	188 644	190 609	5	166 503
<i>dont département</i>	864 941	864 941	864 941 €	864 941	864 838	20	718 026
<i>dont commune</i>	122 321		17 003	116 797	121 694	2	121 694
<i>dont intercommunalité EPT</i>	1 199 401	1 082 783	1 142 898	1 146 933	1 171 401	26	1 101 861
<i>dont autres**</i>	22 425	151 673	218 272	266 176	167 730	4	138 703

Source : CRC d'après les données transmises par la Mac⁶⁰

La part totale des collectivités locales dans les subventions versées à la Mac s'élève donc à 57 %. Ce poids est moindre par rapport aux scènes nationales en France, pour lesquelles la part des subventions des collectivités est en moyenne de 70 % et celle de l'État de 30 %⁶¹.

Selon la Cour des comptes, dans les scènes nationales en 2017, la subvention moyenne par spectateur s'élève en moyenne à 14 € pour l'État et à 32 € pour les collectivités⁶². Concernant la Mac, en 2023, elle atteint 33 € pour l'État (24 € en 2019) et 45 € pour les collectivités locales (30 € en 2019), illustrant le poids important des financements publics.

Concernant les recettes propres, composées essentiellement de recettes de billetterie, d'exploitation de production, de partenariats et de locations, celles-ci s'élèvent à 1,2 M€ en 2019, soit 21 % des produits. Elles chutent de plus de moitié en 2020 du fait de la crise sanitaire, puis remontent en 2021 et retrouvent en 2022 leur niveau de 2019, à plus de 1,2 M€, avant de baisser à moins de 0,97 M€ en 2023, soit un ratio de 18 % des produits⁶³.

⁶⁰ Ces données sont concordantes dans leur globalité avec celles figurant dans les budgets réalisés au format Unido. Des divergences sont constatées par rapport aux comptes sociaux annuels. Sur 2019-2022, le montant cumulé des produits dans les budgets réalisés Unido est supérieur de 169 730 € à celui des produits des comptes annuels et il existe une différence inverse de 142 588 € sur les produits exceptionnels. Cependant, ces écarts restent limités et les résultats financiers sont identiques.

⁶¹ *Source : Cour des comptes, rapport public thématique sur le soutien de l'État au spectacle vivant, 2022.* Les données datent de 2017. Selon l'association des scènes nationales, l'État représente 30 % des financements publics des scènes nationales, les municipalités 48 %, les départements et les régions 20 %, l'Union européenne et les autres aides 2 % (*source : point d'étape des réflexions du réseau dans le cadre des 30 ans du label*). Pour rappel, l'État applique un principe de « plancher de financement » de 0,5 M€ dans le cadre de l'attribution du label.

⁶² *Source : Cour des comptes, rapport public thématique sur le soutien de l'État au spectacle vivant, 2022.*

⁶³ Le taux de 18 % découle des données transmises par la Mac faisant état de recettes propres de 0,96 M€ en 2023. Si l'on se base sur le budget réalisé 2023 au format Unido, les recettes propres sont chiffrées à 0,95 M€, ce qui donnerait un taux de 17 %.

Ces pourcentages sont comparables à ceux figurant dans les indicateurs de résultat de la CPO pour 2019-2022⁶⁴ et sont conformes aux objectifs fixés (18 % à 30 % des produits), hors années de crise sanitaire. Néanmoins, ils se situent dans la fourchette basse des scènes nationales, dont les recettes propres représentent en moyenne 25 % du budget global⁶⁵ contre 17 % en moyenne pour la Mac depuis 2019.

Si les prix de certains billets et abonnements ont été augmentés en 2023, des actions pourraient être menées afin de développer le mécénat, dont les produits sont nuls. La chambre invite la Mac à mettre en place des mesures visant à renforcer ses recettes propres.

Si la Mac indique que les ressources de billetterie sont en hausse sur la première partie de l'année 2024 et qu'une nouvelle hausse des tarifs devrait être mise en place pour la saison 2024-2025, elle souligne que deux contraintes sont à prendre en compte. D'une part, le TOM est amené à croître avec l'inflation et la hausse des rémunérations. D'autre part, les prochains investissements, nécessaires notamment dans le cadre de la décarbonisation du secteur culturel, devront faire l'objet de recherche de financements.

Le budget prévisionnel de la Mac pour 2024 s'élève à 5 M€, avec des financements attendus de l'État à hauteur de 1,9 M€⁶⁶ et de GPSEA à hauteur de 1,1 M€. Le département a, en revanche, décidé de diminuer sa subvention 2024 à la Mac de 0,16 M€, la portant à 0,72 M€ (contre 0,88 M€ les années précédentes). La Mac a indiqué avoir annulé en conséquence une dizaine de spectacles dans son projet de programmation 2024-2025. Selon elle, cette baisse et l'absence d'évolution des subventions des autres partenaires ne lui permettront pas de conserver son niveau de disponible pour l'activité en 2024.

3.2.2 Une évolution maîtrisée des charges

3.2.2.1 Les charges dans les scènes nationales

Selon l'association des scènes nationales, le budget moyen d'une scène nationale est de 3,3 M€. Une quinzaine, y compris la Mac, émargent à plus de 5 M€ et une quinzaine d'autres, les plus petites, à moins de 2 M€⁶⁷.

La moitié des budgets (51 % en moyenne) est consacrée aux frais de fonctionnement de chaque structure, l'autre moitié étant consacrée aux charges artistiques, dont 20 % aux productions et coproductions de spectacles.

Si le cahier des missions et des charges de 2017 ne donne pas d'orientation en la matière, celui de 2010 préconise que, lorsque le budget global d'une scène nationale dépasse 2 M€, la moitié au moins des moyens budgétaires de la structure soit consacrée à ses actions artistiques, éducatives et culturelles.

⁶⁴ La CPO indique comme part des recettes propres dans le budget de la Mac : 20 % en 2019, 10 % en 2020, 16 % en 2021 et 22 % en 2022.

⁶⁵ Source : association des scènes nationales (point d'étape dans le cadre des 30 ans du label).

⁶⁶ Source : convention annuelle d'objectifs 2024 conclue entre la Mac et l'État.

⁶⁷ Cf. point d'étape des réflexions du réseau dans le cadre des 30 ans du label.

3.2.2.2 Des charges de la Mac maîtrisées dans l'ensemble depuis 2019

Concernant la Mac, ses charges évoluent de manière maîtrisée, passant de 5,61 M€ en 2019 à 5,46 M€ en 2023, après un pic à 5,78 M€ en 2022.

Tableau n° 16 : Évolution des charges

En €	2019	2020	2021	2022	2023	Part moyenne sur 2019-2023 en %
Charges du théâtre en ordre de marche	2 747 535	2 751 355	2 930 375	2 843 366	2 798 724	52
dont frais de fonctionnement	660 308	634 183	602 192	577 521	609 920	22
dont masse salariale	1 604 279	1 354 121	1 679 432	1 754 835	1 673 796	57
dont autres	482 948	763 051	648 751	511 010	515 008	21
Charges artistiques et complémentaires	2 867 066	2 150 495	2 377 755	2 933 019	2 667 084	48
dont accueil des spectacles	1 549 048	978 100	1 371 841	1 718 544	1 677 899	56
dont production et co-production	744 841	852 907	661 274	712 997	256 382	25
dont charges complémentaires	236 725	192 328	226 937	256 865	306 710	9
dont autres	336 452	127 160	117 703	244 613	426 093	9
Total charges	5 614 601	4 901 850	5 308 130	5 776 385	5 465 808	100
<i>Part charges du théâtre en ordre de marche (en %)</i>	<i>49</i>	<i>56</i>	<i>55</i>	<i>49</i>	<i>51</i>	<i>52</i>
<i>Part charges artistiques et complémentaires (en %)</i>	<i>51</i>	<i>44</i>	<i>45</i>	<i>51</i>	<i>49</i>	<i>48</i>

Source : CRC d'après les données transmises par la Mac⁶⁸

Selon la CPO 2019-2022, en se basant sur le format Unido, la Mac a des objectifs de dépenses du TOM⁶⁹ comprises entre 47 % et 52 % du budget global et de dépenses artistiques et culturelles comprises entre 43 % et 50 % du budget global.

La part des charges artistiques dans les dépenses totales s'élève à 48 % en moyenne sur la période, en cohérence avec les objectifs de la CPO.

Tableau n° 17 : Montant annuel disponible pour l'activité culturelle

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Disponible pour l'activité (a)	1 682 686	1 244 561	985 732	1 073 161	1 184 044
Dépenses d'activité (b)	2 867 066	2 150 495	2 377 755	2 933 019	2 667 085
(a)/(b) en %	59	58	41	37	44

Source : CRC d'après les budgets réalisés Unido

⁶⁸ Ces données sont concordantes dans leur globalité avec celles figurant dans les budgets réalisés au format Unido. Des divergences sont constatées par rapport aux comptes sociaux annuels. Sur 2019-2022, le montant cumulé des charges dans les budgets réalisés Unido est supérieur de 169 777 € à celui des charges des comptes annuels et il existe une différence inverse de 32 517 € sur les charges exceptionnelles. Cependant, ces écarts restent limités et les résultats financiers sont identiques.

⁶⁹ Frais de structure et charges relatives au montage de la saison.

En outre, le montant dit « disponible pour l'activité »⁷⁰, correspondant aux produits nets du TOM, s'élève à près de 1,7 M€ en 2019, soit un taux de 59 % des dépenses d'activité culturelle de la Mac. Du fait de la crise sanitaire, ce taux chute ensuite jusqu'en 2022 pour atteindre 37 % des dépenses d'activité culturelle. S'il remonte en 2023 à 44 %, ce taux demeure en-deçà de celui de 2019, ce qu'a confirmé la Mac lors du contrôle.

En 2022, la hausse des charges s'explique principalement par la reprise des activités après la période de crise sanitaire. Le contexte inflationniste a également, selon la Mac, occasionné des hausses de coûts dans différents secteurs d'activité⁷¹. Enfin, la Mac a fait le choix de revaloriser les rémunérations de ses salariés.

La Mac précise néanmoins que l'impact de l'inflation énergétique a été contenu, grâce notamment aux travaux de réfection de la toiture réalisés par l'EPT GPSEA avant 2022 et à des mesures de sobriété énergétique. Elle a également indiqué avoir renégocié certains de ses contrats à la baisse, notamment en matière de télécommunication.

En 2023, les charges ont diminué tant dans le TOM (départs à la retraite) que concernant les dépenses artistiques et culturelles (du fait principalement d'une baisse de l'activité de tournées : 26 dates en 2022 contre 6 dates en 2023), malgré une hausse des frais de fonctionnement de près de 6 % par rapport à 2022, liée à l'inflation⁷².

Enfin, la Mac a précisé qu'elle n'était engagée dans aucun achat mutualisé avec d'autres scènes nationales ni d'autres structures. La chambre invite la Mac à étudier cette piste, qui permettrait de dégager des économies d'échelle.

3.2.2.3 Une masse salariale représentant environ la moitié des charges chaque année

Selon les comptes annuels, la masse salariale totale de la Mac passe de 2,7 M€ en 2019, soit 49 % des charges totales, à 2,9 M€ en 2022, soit 51 % des charges totales⁷³. Elle retrouve en 2023 son niveau de 2019, à hauteur de 2,7 M€.

⁷⁰ Dans le cadre de la matrice budgétaire Unido, le disponible artistique est la différence entre les produits et charges fixes de fonctionnement, communément appelé coût du théâtre en ordre de marche (TOM). Il s'agit donc des recettes dégagées et disponibles pour la réalisation de la programmation artistique, notamment les activités d'accueil, de production, de co-production, les autres activités et les activités complémentaires.

⁷¹ Dépenses liées à l'accueil de spectacles, notamment en matière d'hébergement et de transport.

⁷² Fluides, essence, frais de ménage principalement.

⁷³ Une baisse de la masse salariale en 2020 est observée dans le contexte de la crise sanitaire, suivie d'une reprise en 2021.

Tableau n° 18 : Évolution des rémunérations

En €	2019	2020	2021	2022	2023	Variation 2019-2023 (en %)
Salaires bruts part TOM	1 604 279	1 354 121	1 679 432	1 754 835	1 673 796	4,33
Salaires bruts part artistique	1 102 452	1 025 354	983 222	1 147 736	1 024 852	- 7,04
Total salaires bruts	2 706 731	2 379 475	2 662 654	2 902 571	2 698 648	- 0,30
Charges totales (en %)	49	49	50	51	49	
dont charges patronales	861 267	718 020	850 815	929 020	869 500	0,96
dont personnel permanent	1 040 085	1 032 074	1 105 021	1 146 699	1 138 262	9,44
dont personnel intermittent	669 525	544 032	588 472	707 337	593 074	- 11,42
dont personnel vacataire	135 854	85 349	118 346	119 515	97 812	- 28,00

Source : CRC d'après les données de la Mac, conformes aux comptes sociaux annuels

Une baisse notable de la masse salariale est observée en 2020 du fait de la crise sanitaire, avant un retour au niveau antérieur en 2021. À l'inverse, l'exercice 2022 est marqué par un pic de dépenses sur la masse salariale (+ 9,01 %), essentiellement lié aux personnels intermittents (+ 119 000 €) et aux charges patronales (+ 78 000 €).

La hausse de 2022 s'explique par une hausse des effectifs mais également par une augmentation des rémunérations. En 2022, dans un contexte inflationniste, la Mac a en effet décidé d'augmenter de 6 % les salaires mensuels inférieurs à 2 500 € brut et de 4 % les salaires mensuels entre compris 2 500 € et 3 000 € bruts⁷⁴. En outre, dans son auto-évaluation de la CPO, la Mac précise avoir réévalué progressivement le taux horaire des personnels intermittents. Le document d'auto-évaluation indique que la Mac se situe désormais dans la moyenne haute des taux pratiqués dans les scènes nationales de la région parisienne.

⁷⁴ Source : rapport moral de l'année 2022 du président de la Mac.

3.2.3 Des résultats globalement à l'équilibre, dont la chronique est fortement influencée par le mécanisme des fonds dédiés

Tableau n° 19 : Évolution du résultat

En €	2019	2020	2021	2022	2023	BP 2024
Total des produits d'exploitation	5 476 698	4 770 980	5 229 287	5 679 041	5 424 273	4 885 991
dont subventions d'exploitation	4 258 332	4 276 333	4 165 713	4 273 744	4 291 604	4 100 852
dont production et ventes de service	1 214 384	484 106	861 047	1 142 977	947 647	785 138
dont autres produits d'exploitation*	3 982	10 541	202 527	262 320	185 022	0
Total des charges d'exploitation	5 537 928	4 841 264	5 277 982	5 697 342	5 456 642	4 990 011
dont charges de personnel	2 706 731	2 379 475	2 662 654	2 902 571	2 698 648	2 795 400
dont autres achats et charges externes	2 651 935	1 964 522	2 175 029	2 553 662	2 567 318	2 070 392
dont impôts, taxes assimilées	51 466	33 535	43 774	56 460	51 645	.
dont amortissements	81 417	96 424	94 039	68 370	74 222	73 220
dont autres charges d'exploitation	46 379	57 484	75 056	66 810	61 488	51 000
dont reports en fonds dédiés	0	309 824	227 430	49 469	3 321	0
Résultat d'exploitation	- 61 230	- 70 284	- 48 695	- 18 301	- 32 369	- 104 020
Résultat financier	27	10	45	5	11	0
Résultat exceptionnel	109 464	69 080	51 206	- 8 720	60 639	104 020
Impôt sur les bénéfices	0	0	0	0	0	0
Engagements à réaliser	0	0	0	0	0	0
Résultat comptable	48 261	- 1 194	2 556	- 27 016	28 281	0

*À compter de 2021, l'essentiel des produits d'exploitation est constitué de l'utilisation des fonds dédiés

Source : CRC d'après les données transmises par la Mac⁷⁵

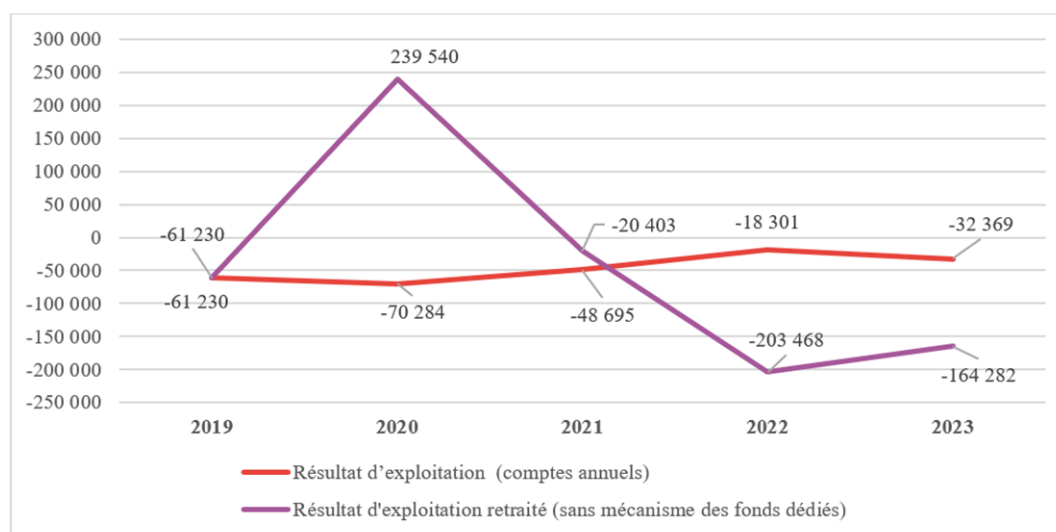
⁷⁵ Après retraitement, ces données sont concordantes avec celles figurant dans les comptes annuels. Des divergences sont constatées par rapport aux budgets au format Unido. Cependant, ces écarts restent limités et les résultats financiers sont identiques.

Chaque année, le résultat comptable est excédentaire grâce aux résultats exceptionnels (subventions exceptionnelles, reprises de provisions⁷⁶), excepté en 2020 et en 2022. C'est notamment le cas en 2023, avec un résultat de 28 281 €, dont 60 639 € de résultat exceptionnel. En 2020, les produits exceptionnels n'ont pas suffi à couvrir le déficit d'exploitation engendré par la crise sanitaire. Surtout, le mécanisme des fonds dédiés pratiqué par l'association (cf. encadré au point 3.1.3 et tableau n° 13) a eu pour effet d'alourdir considérablement (0,31 M€) les charges d'exploitation par un jeu d'écriture. Derrière un résultat comptable négatif (- 70 284 €), le fonds de roulement et la trésorerie de l'association se sont cependant considérablement améliorées (cf. partie 3.2.4).

En 2022, malgré un déficit d'exploitation en forte diminution par rapport aux exercices précédents, la Mac a dû faire face à des charges exceptionnelles (créances constatées comme irrécouvrables)⁷⁷.

Il est à noter que toutes les scènes nationales de forme associative contrôlées dans le cadre de l'enquête thématique régionale n'appliquent pas le mécanisme des fonds dédiés. Par soucis de comparabilité, la séquence des résultats d'exploitation de la Mac est retracée dans le graphique suivant selon la prise en compte ou non des mouvements sur fonds dédiés. La différence est particulièrement importante en 2020, avec un résultat d'exploitation retraité de + 239 540 € (contre - 70 284 € dans les comptes annuels). Pour rappel, le fonds de roulement et la trésorerie de l'entité ne sont quant à eux pas modifiés par ce mécanisme des fonds dédiés.

Graphique n° 3 : Évolutions comparatives du résultat d'exploitation selon l'application ou non du mécanisme des fonds dédiés



Source : CRC d'après les comptes annuels

⁷⁶ Reprise de provisions de 92 100 € en 2019 suite à la résolution d'un litige social, reprise de provisions de 94 241 € en 2020 suite à la résolution d'autre litige, et 45 888 € en 2023 sur une provision liée au chômage partiel dans le cadre de la crise sanitaire.

⁷⁷ Source : procès-verbal du conseil d'administration du 23 juin 2023.

3.2.4 Le bilan : une trésorerie importante, bien qu'en diminution

Tableau n° 20 : Évolution des fonds propres et de la trésorerie entre 2019 et 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Fonds propres (1)</i>	292 714	271 650	255 072	211 868	229 042
<i>Provisions pour risques et charges (2)</i>	94 241	45 888	45 888	45 888	0
<i>Fonds dédiés ou reportés (3)</i>	0	309 824	338 116	152 949	21 036
<i>Dettes à plus d'un an (4)</i>	354	237	390	398	397
<i>Ressources permanentes (1+2+3+4) = (5)</i>	387 309	627 599	639 466	411 103	250 475
<i>Actif immobilisé (6)</i>	268 706	231 496	181 587	232 761	188 664
<i>Fonds de roulement (5-6) = (7)</i>	118 603	396 103	457 879	178 342	61 811
<i>Actif circulant – hors disponibilités (8)</i>	474 575	235 824	405 842	597 274	536 981
<i>Passif circulant (9)</i>	1 329 490	1 317 024	1 250 075	1 243 582	1 052 241
<i>Besoin en fonds de roulement (8-9) = (10)</i>	- 854 915	- 1 081 200	- 844 233	- 646 308	- 515 260
<i>Trésorerie nette (7-10) = (11)</i>	973 518	1 477 303	1 302 112	824 650	577 071
<i>Total Bilan (6+8+11) ou (5+9)</i>	1 716 799	1 944 623	1 889 541	1 654 685	1 302 716

Source : CRC d'après les comptes annuels

L'actif s'établit à 1,30 M€ au 31 décembre 2023. Il est constitué à 41 % d'actif circulant (hors disponibilités), de 44 % de disponibilités (trésorerie nette) et 15 % d'actif immobilisé.

Parmi les immobilisations corporelles, il est à noter que 95 % des installations techniques, du matériel et des outillages industriels (spectacle) sont amortis. L'essentiel (69 %) de l'actif immobilisé net porte ainsi sur d'autres immobilisations corporelles (mobilier, transport, informatique, amorties à hauteur de 83 %).

La trésorerie a augmenté de façon importante en 2020 (+ 52 %), notamment à la faveur du report de fonds dédiés (0,31 M€), puis a diminué de 12 % l'année suivante, malgré le maintien du niveau conséquent de ce type de report (0,34 M€ en 2021). Les années 2022 et 2023 sont marquées par une forte diminution des disponibilités (- 37 % puis - 30 %), qui s'établissent à 0,58 M€ au 31 décembre 2023.

Le fonds de roulement est positif sur l'ensemble de la période. Il augmente de 286 % entre 2019 et 2021, principalement sous l'effet cumulé du report des fonds dédiés et des reports à nouveau des excédents dégagés pendant la crise sanitaire, avant de décroître rapidement. Il s'élève à 61 811 € au 31 décembre 2023.

Outre la dépendance de l'association aux subventions publiques (81 % des produits en moyenne sur la période 2019-2023⁷⁸), la lecture du bilan met en évidence des éléments de vulnérabilité, en particulier une baisse continue du fonds de roulement depuis 2021 et de la trésorerie depuis 2020, et une part prépondérante du besoin en fonds de roulement dans la constitution de cette dernière.

⁷⁸ Cf. tableau n° 13.

3.3 Le coût des activités et la politique tarifaire

3.3.1 Un coût par spectateur en diminution depuis 2020 mais qui reste supérieur à celui de 2019

Tableau n° 21 : Coût par spectateur

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Charges totales (a)	5 614 601	4 901 850	5 308 130	5 776 385	5 465 808
Nombre total de spectateurs (b)	79 161	22 054	41 319	57 518	59 739
Coût par spectateur (a)/(b)	71	222	128	100	91
Charges totales moins recettes propres (c)	4 413 608	4 403 770	4 417 681	4 551 955	4 501 447
Coût fonds publics par spectateur (c)/(b)	56	200	107	79	75

Source : CRC d'après les données de la Mac⁷⁹

Le coût total par spectateur⁸⁰ à la Mac s'élevait à 71 € en 2019. Il a fortement augmenté en 2020 (222 €), du fait du contexte de crise sanitaire, avant de diminuer en 2021 (128 €), en 2022 (100 €) puis en 2023 (91 €).

Le coût des fonds publics par spectateur s'élève à 56 € en 2019, avant d'augmenter également pendant la crise sanitaire puis d'atteindre 75 € en 2023.

À titre de comparaison, dans les Hauts-de-France, le coût par spectateur en 2016 varie entre 77 € à 140 € selon les structures⁸¹.

3.3.2 La politique tarifaire, des objectifs non atteints et des indicateurs à renforcer

Tableau n° 22 : Indicateurs de la CPO 2019-2022 en matière de tarifs

En €	Objectif CPO	2019	2020	2021	2022	Moyenne 2019-2022	2023
Prix moyen maximum	12	34,37	19,22	38,13	20,16	27,97	20,66
Tarif(s) jeune(s)	De 4 à 13	De 4 à 13	De 4 à 13	De 4 à 13	De 4 à 13	De 4 à 13	De 4 à 13
Nombre d'abonnements	3 700	2 849	1 668	2 588	2 198	2 326	1 962

Source : CRC d'après les données de la Mac (indicateurs de la CPO, y compris données de réalisation 2023)

D'après le projet artistique et culturel 2019-2022, la Mac vise une politique tarifaire attractive et favorise les formules d'abonnements.

⁷⁹ Ce tableau rassemble des données déjà exploitées dans les tableaux suivants : tableau n° 14 (montant total des charges), tableau n° 11 (nombre total de spectateurs), tableau n° 13 (recettes propres).

⁸⁰ Rapport entre les charges totales et le nombre total de spectateurs.

⁸¹ Source : rapport d'activité 2018 de la chambre régionale des comptes Hauts-de-France (partie sur les scènes nationales en Hauts-de-France, données 2016).

Sur la période depuis 2019, les prix ont été augmentés en 2023-2024. Ces augmentations ont été présentées en conseils d'administration et la Mac a indiqué que les partenaires publics n'ont pas réagi à cette décision. Les hausses ont concerné les abonnements, les pleins tarifs et les tarifs réduits, alors que les minimas (tarifs partenaires et scolaires) sont restés stables, dans le but de préserver l'accessibilité des spectacles au plus grand nombre.

Si la Mac souligne l'importance de tarifs accessibles pour élargir le public, elle précise également que le niveau des tarifs doit être suffisant pour permettre de maintenir une offre de qualité. Un équilibre est donc à trouver dans le prix des places.

Contrairement à ce qu'elle indique dans son projet, les résidents du territoire de l'EPT GPSEA ou du Val-de-Marne ne bénéficient pas de tarifs dédiés et avantageux. Les tarifs réduits incluent des critères sociaux, professionnels, d'âge, d'abonnement et de partenariat.

Selon la Mac, la crise sanitaire a modifié les comportements des spectateurs : la majorité des ventes se fait désormais via le site internet, et les ventes de billets individuels, notamment sous la forme d'achats de dernière minute, se sont multipliées.

La CPO 2019-2022 a fixé des indicateurs de résultat visant à concevoir une politique tarifaire adaptée au territoire, à travers un prix moyen maximum de la place de spectacle de 12 € (contre 10 € en 2018), des tarifs jeunes de 4 € à 13 €, et un nombre de 3 700 abonnements.

Hormis les tarifs jeunes, ces objectifs n'ont pas été atteints dans la mesure où, d'après le bilan des indicateurs de la CPO, le prix moyen du billet a varié entre 19 € et 38 € sur la période entre 2019 et 2023. En outre, sauf exception⁸², les tarifs pratiqués par la Mac dépassent le prix moyen maximum visé de 12 €. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Mac a toutefois souligné que les tarifs indiqués dans les indicateurs de la CPO étaient erronés. Elle a transmis de nouveaux chiffres pour la période depuis 2019, faisant état de tarifs compris entre 11,17 € au plus bas en 2022 et 14,14 € au plus haut en 2023.

Concernant le nombre d'abonnés, celui-ci n'a pas dépassé les 2 900, y compris en 2019 et en 2023, où il est inférieur à 2 000.

Selon l'association des scènes nationales⁸³, le prix moyen des places est resté relativement stable dans les scènes nationales en 2019, à hauteur de 11,17 € pour tout public, de 8,37 € pour les moins de 18 ans, et de 5,37 € pour les scolaires. Dans les Hauts-de-France, le tarif moyen se situe entre 7 et 9 €⁸⁴. Qu'il s'agisse de l'objectif fixé dans la CPO (12 €), du prix moyen annuel constaté par la CPO sur 2019-2022 (19 € à 38 €), ou des tarifs avancés par la Mac en réponse aux observations provisoires (11,17 € à 14,14 €), le prix moyen du billet à la Mac reste supérieur ou égal aux tarifs moyens précités⁸⁵.

⁸² Prix uniques de spectacles de festivals, prix « saison jeune public », prix « partenaires », prix pour les bénéficiaires du RSA à partir de 2023, et prix dans le cadre du « pass 12 » jusqu'en 2022.

⁸³ Cf. point d'étape des réflexions du réseau dans le cadre des 30 ans du label.

⁸⁴ Source : *rapport d'activité 2018 de la chambre régionale des comptes Hauts-de-France (partie sur les scènes nationales en Hauts-de-France ; données 2016)*.

⁸⁵ La convention 2024 conclue entre le département et la Mac affiche un prix moyen du billet prévisionnel de 8,05 €, chiffre qui paraît peu réaliste au regard des données constatées.

Enfin, si aucun tarif gratuit ne figure officiellement dans la grille tarifaire de la Mac concernant les spectacles payants, plusieurs milliers de spectateurs, principalement scolaires⁸⁶, bénéficient, chaque année, de la gratuité de ces spectacles : 11 864 spectateurs en 2019 (soit 18 % des spectateurs des spectacles payants) et 9 808 en 2022 (19 %), alors que l'indicateur de la CPO chiffrait ces spectateurs à 3 912 (5 %). En 2023, le nombre de ces spectateurs est de 6 637 (13 %).

L'association ne dispose pas d'indicateur de fréquentation par tarif, qui lui permettrait de mettre en place et piloter une véritable politique tarifaire et d'en rendre compte auprès de ses partenaires financiers. Il est nécessaire pour l'association d'améliorer son outil de billetterie (cf. recommandation de performance n° 1).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Mac peut améliorer la complétude de ses informations comptables, notamment en précisant les avantages en nature versés aux cadres dirigeant.

L'examen de la situation financière de la Mac, dont le budget annuel s'élève à environ 5,5 M€ par an, ne montre pas d'alerte particulière. Ses résultats financiers, dont la chronique est influencée par le mécanisme des fonds dédiés, sont globalement à l'équilibre et elle dispose d'une trésorerie abondante. Le maintien des subventions des financeurs publics durant la crise sanitaire, alors que son activité avait été arrêtée ou ralentie, lui a permis de dégager des excédents (plus de 0,3 M€ placés en fonds dédiés à partir de 2020, réduits à 0,15 M€ en 2022), qu'elle consomme progressivement depuis.

Pour autant, l'accroissement du poids des frais de structure pèse sur la part du budget consacrée aux activités artistiques et culturelles qui diminue, passant de 51 % en 2019 à 49 % en 2023. En outre, ses produits sont constitués en moyenne à 81 % de subventions publiques, si bien qu'elle n'atteint que difficilement le seuil de 20 % de recettes propres (18 % en 2023). La Mac est invitée à initier des actions visant à accroître ses recettes propres.

À cet effet, si la Mac indique qu'elle cherche à avoir des tarifs abordables afin de permettre la plus grande accessibilité de ses spectacles au public, le prix moyen de son billet est néanmoins relativement élevé. Ce prix moyen devrait s'accroître par la suite, la Mac ayant procédé à des augmentations de certains de ses tarifs en 2023.

⁸⁶ La gratuité concerne les enfants assistant aux représentations scolaires et aux exonérations pour les accompagnateurs scolaires.

ANNEXES

Annexe n° 1. Membres de l'association.....	52
Annexe n° 2. Organigramme 2023-2024	53
Annexe n° 3. Indicateurs des conventions pluriannuelles d'objectifs.....	54
Annexe n° 4. Ratios et indicateurs sur la période 2019 à 2023.....	56
Annexe n° 5. Fréquentation de la Mac	57
Annexe n° 6. Tarifs appliqués par la Mac	59
Annexe n° 7. Glossaire.....	61

Annexe n° 1. Membres de l'association

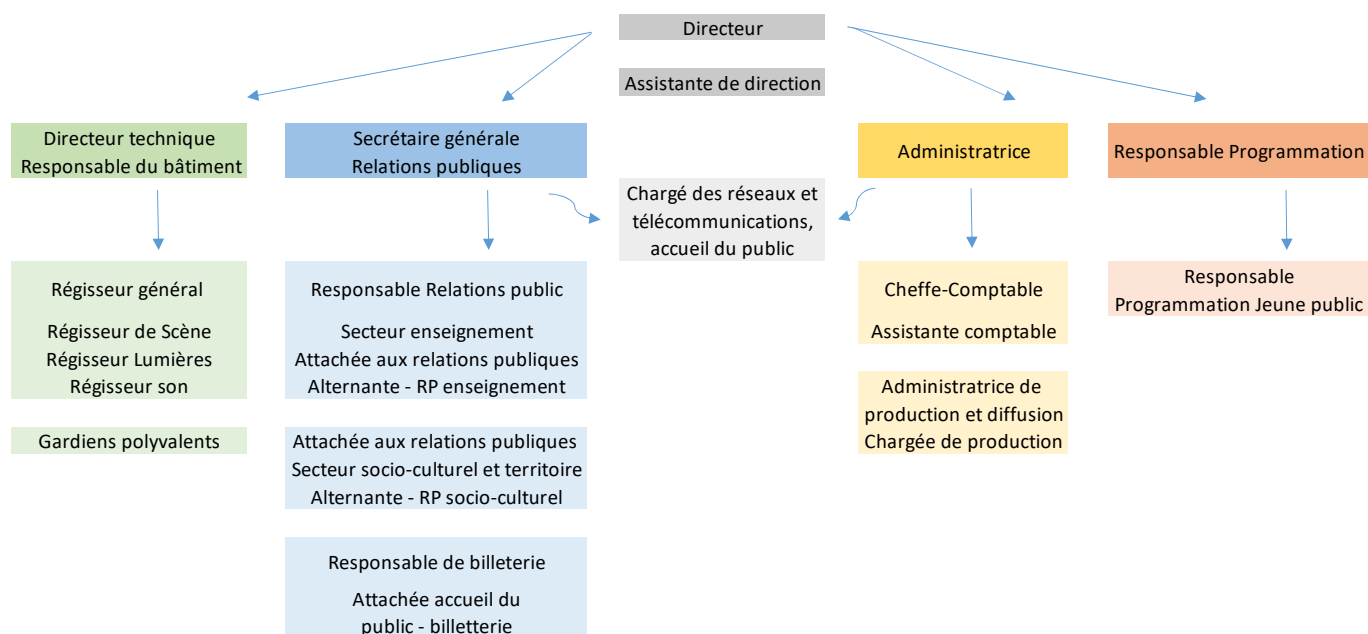
		TITRE	Conseil d'administration (CA)	Assemblée générale (AG)
Au 1/10/2019	Membres de droit - Etat	Préfet du Val-de-Marne	membres du CA avec droit de vote	membres de l'AG avec droit de vote
		Directeur de la Direction Générale de la Création Artistique (représenté)		
		Directeur de la DRAC Ile-de-France (représenté)		
		Recteur de l'Académie de Créteil (représenté)		
	Membres de droit - EPT GPSEA	Président		
		Vice-Président		
		Vice-Président		
	Membres de droit - Conseil Départemental du Val-de-Marne	Président (représenté)		
		2ème Vice-Président		
	Membres associés - Bureau (élus par les membres de droit parmi les membres associés)	Président, retraité, ancien Conseiller général du Val-de-Marne		
Vice-Président , Rapporteur public, Conseil d'Etat				
Trésorier, retraité ancien inspecteur coordinateur à la DGCA et administrateur du Théâtre National de Chaillot				
Secrétaire				
Membres associés	personnalité qualifiée/Retraité ancien Administrateur général au Ministère de la Culture et directeur de nombreux institutions culturelles	invités au CA sans droit de vote		
	personnalité qualifiée / adjoint à la Culture Ville de Créteil			
	personnalité qualifiée / Ancien directeur du Théâtre André Malraux de Chevilly-Larue			
	Amis de la MAC (AMA)			
Au 6/10/2020	Membres de droit - Etat	Préfet du Val-de-Marne	membres du CA avec droit de vote	membres de l'AG avec droit de vote
		Directeur de la Direction Générale de la Création Artistique (représenté)		
		Directeur de la DRAC Ile-de-France (représenté)		
		Recteur de l'Académie de Créteil (représenté)		
		Président		
	Membres de droit - EPT GPSEA	Vice-Président		
		Vice-Président		
		Président (représenté)		
	Membres de droit - Conseil Départemental du Val-de-Marne	2ème Vice-Président		
		Président - Retraité		
	Membres associés - Bureau (élus par les membres de droit parmi les membres associés)	Vice-Président - Retraité		
		Trésorier - Retraité		
		Secrétaire - Retraité		
		personnalité qualifiée / adjoint à la Culture Ville de Créteil		
Membres associés	personnalité qualifiée	invités au CA sans droit de vote		
	Amis de la MAC (AMA)			
	Préfet du Val-de-Marne			
du 6/10/2021 au 31/10/2024	Membres de droit - Etat	Directeur de la Direction Générale de la Création Artistique (représenté)	membres du CA avec droit de vote	membres de l'AG avec droit de vote
		Directeur de la DRAC Ile-de-France (représenté)		
		Recteur de l'Académie de Créteil (représenté)		
		Président		
		Vice-Président		
	Membres de droit - EPT GPSEA	Vice-Président		
		Vice-Président		
		Président (représenté)		
	Membres de droit - Conseil Départemental du Val-de-Marne	Vice-Président		
		Président		
	Membres associés - Bureau (élus par les membres de droit parmi les membres associés)	Vice-Président		
		Trésorier		
		Secrétaire		
		personnalité qualifiée / adjoint à la Culture Ville de Créteil		
Membres associés	personnalité qualifiée	invités au CA sans droit de vote		
	Amis de la MAC (AMA)			
	Préfet du Val-de-Marne			
depuis le 31/10/24	Membres de droit - Etat	Directeur de la Direction Générale de la Création Artistique (représenté)	membres du CA avec droit de vote	membres de l'AG avec droit de vote
		Directeur de la DRAC Ile-de-France (représenté)		
		Recteur de l'Académie de Créteil (représenté)		
		Président		
		Vice-Président		
	Membres de droit - EPT GPSEA	Vice-Président		
		Vice-Président		
		Président (représenté)		
	Membres de droit - Conseil Départemental du Val-de-Marne	Vice-Président		
		Président		
	Membres associés - Bureau (élus par les membres de droit parmi les membres associés)	Vice-Président , Directeur du Festi'Val de Marne		
		Trésorier ,Ancien conseiller pour la Danse de l'ONDA, membre du CA du Théâtre National de Chaillot		
		Secrétaire / adjoint à la Culture Ville de Créteil		
		personnalité qualifié		
Membres associés	personnalité qualifiée	invités au CA sans droit de vote		
	Amis de la MAC (AMA)			

Aux membres statutaires s'ajoutent des membres invités sans droit de vote ni avis consultatif :

Direction : administrateur, secrétaire général, responsable programmation
 assistants de direction / Délégués élus du CSE
 DRAC IDF : Conseiller pour la musique
 EPT GPSEA : Directeur Général Adjoint Citoyenneté
 CD 94 : Chef du service culturel et conseiller spectacle vivant
 Ville de Créteil : Directeur Général Adjoint et Directeur des Affaires Culturelles

Source : données transmises par la Mac

Annexe n° 2. Organigramme 2023-2024



Source : CRC à partir des données transmises par la Mac

Annexe n° 3. Indicateurs des conventions pluriannuelles d'objectifs

OBJECTIFS	INDICATEURS	OBJECTIFS SUR L'ENSEMBLE DE LA CONVENTION En tendance, valeur absolue ou en %
Proposer chaque saison une programmation pluridisciplinaire tout public et jeune public de référence nationale et internationale, privilégier les séries afin de permettre un élargissement des publics	Nombre total de spectacles présentés (dont théâtre, danse, musique, cirque)	58
	<i>théâtre</i>	33%
	<i>danse</i>	34%
	<i>musique</i>	20%
	<i>cirque</i>	10%
	<i>Autres : humour, marionnettes</i>	5%
	Nombre de représentations payantes (dont théâtre, danse, musique, cirque)	180
	<i>théâtre</i>	29%
	<i>danse</i>	44%
	<i>musique</i>	15%
	<i>cirque</i>	12%
	<i>Autres : humour, marionnettes</i>	5%
	Nombre de séries (2 représentations et plus)	47
	Nombre de séries (3 représentations et plus)	36
	Nombre de créations	23
	Nombre de spectacles dont la première en IDF est à la MAC	20
	Nombre de compagnies étrangères	9
Proposer aux enfants et aux jeunes une offre adaptée	Nombre de spectacles jeune public	17
	Nombre de représentations de spectacles jeune public	92
	<i>dont petite-enfance</i>	52
	<i>dont élémentaire</i>	31
	Nombre de représentations scolaires	77
Développer une présence artistique sur le territoire et au-delà. Permettre l'accès à l'offre culturelle au public qui en est éloigné pour des raisons territoriales, économiques, sociales et culturelles.	Nombre de spectacles Hors-les-Murs	2
	Nombre de représentations hors-les-murs (dont tournée)	
	<i>ville</i>	6
	<i>EPT</i>	8
	<i>département</i>	5
	<i>région (tournée)</i>	25
	<i>national (tournée)</i>	17
	<i>international (tournée)</i>	3
	Nombre d'artistes associés	3
	<i>dont Ile-de-France</i>	2
Affirmer la MAC comme un lieu de soutien à la création artistique par la production déléguée de spectacles mais aussi les artistes associés, la coproduction et les préachats.	<i>dont théâtre</i>	1
	<i>dont danse</i>	1
	<i>dont musique</i>	1
	<i>dont outre-mer</i>	0
	<i>dont international</i>	0
	Apport en numéraire pour la production	180 000
	Apport en numéraire pour la coproduction	105 000
	<i>dont théâtre</i>	35 000
	<i>dont danse</i>	55 000
	<i>dont musique</i>	10 000
	<i>dont cirque</i>	5 000
	Apport en industrie pour les l'accueil en résidence	50 000
	Nombre de spectacles en production déléguée	2
	<i>dont équipes IDF</i>	2
	<i>dont enfance-jeunesse</i>	1
	Nombre de spectacles coproduits	10
	<i>dont équipes IDF</i>	6
	<i>dont enfance-jeunesse</i>	2
	<i>dont théâtre</i>	3
	<i>dont danse</i>	5

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

	<u>dont musique</u>	1
	<u>dont cirque</u>	1
Nombre de préachats		13
	<u>dont équipes IDF</u>	6
	<u>dont enfance-jeunesse</u>	5
	<u>dont théâtre</u>	4
	<u>dont danse</u>	4
	<u>dont musique</u>	2
	<u>dont cirque</u>	3
Part des spectacle produits dans la programmation		3%
Part de spectacles coproduits		16%
Part de spectacles préachetés		23%
Favoriser le dynamisme de la création artistique en accompagnant le travail de recherche et de création des artistes par l'accueil en résidence	Nombre de jours de résidence	160
	<u>Dont artistes région IDF</u>	130
	<u>dont accueil sans technique</u>	60
	<u>dont accueil avec technique</u>	70
	Nombre d'équipe soutenues exclusivement en industrie	5
	<u>Dont artistes région IDF</u>	4
Encourager les populations dans toute leur diversité à fréquenter la scène nationale, concevoir une politique tarifaire adaptée au territoire	Nombre de spectateurs spectacles payants	78 250
	<u>dont nombre de spectateurs payants</u>	74 338
	<u>dont spectateurs de moins de 29 ans</u>	11 420
	Nombre de spectateurs spectacles gratuits	9600
	Nombre de spectateurs hors-les-murs	630
	Nombre de spectateurs tournée des production déléguées	<u>de 15 000 à 40 000</u>
	Nombre de spectateurs scolaires	7800
	Nombre de visiteurs scolaires expositions	2000
	Prix moyen maximum	12 €
	Tarif(s) jeune(s)	<u>de 4 à 13 €</u>
	Nombre d'abonnements	3 700
	<u>dont réabonnements</u>	2700
	<u>dont GPSEA</u>	43%
	<u>dont Val-de-Marne</u>	37%
	<u>dont IDF</u>	19%
Concevoir des programmes d'action culturelle avec le milieu scolaire, socio-culturel et la petite enfance.	Nombre d'établissements scolaires partenaires	135
	<u>dont élémentaires</u>	55
	<u>dont second degré et université</u>	80
	<u>dont collèges du Val-de-Marne</u>	
	<u>dont GPSEA</u>	62%
	<u>dont Val-de-Marne</u>	20%
	<u>dont IDF</u>	18%
	Nombre de bénéficiaires des actions	1500
	Nombre d'établissements socio-culturels partenaires	55
	<u>dont GPSEA</u>	67%
	<u>dont Val-de-Marne</u>	23%
	<u>dont IDF</u>	10%
	Nombre de bénéficiaires des actions	350
Encourager la pratique amateur <u>la pratique amateur</u> artistique des amateurs en organisant des ateliers mais aussi en proposant des événements participatifs sur le territoire et au-delà	Participer avec des acteurs de pratique amateur sur le territoire	40
	Nombre de partenaires territoriaux	50
	Nombre d'événements participatifs	4
	Heures d'intervention artistique	1600
Budget	Pourcentage du TOM dans le budget global	<u>de 47% à 52%</u>
	Pourcentage de l'activité artistique dans le budget global	<u>de 43 à 50%</u>
	Part des recettes propres	<u>de 18 à 30 %</u>
Répondre à l'évolution des techniques, des métiers et des pratiques artistiques et culturelles, donner au personnel une perspective d'évolution de carrière	Nombre de formations par an	10

Source : convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) pluri-partenariale 2019-2022. Pour précision, ces indicateurs sont repris dans la convention pluriannuelle d'objectifs 2021-2023 signée par la Mac avec l'État.

Annexe n° 4. Ratios et indicateurs sur la période 2019 à 2023

En €	2019	2023
Part des subventions de fonctionnement dans les recettes (en %)*	75	80
Coût moyen du spectateur (hors événements extérieurs, en €), au regard :		
<i>De la masse salariale</i>	34,19	45,17
<i>Des charges d'exploitation hors TOM</i>	36,22	44,65
Coût moyen de l'utilisateur** (en €), au regard :		
<i>De la masse salariale</i>	31,93	38,31
<i>Des charges d'exploitation totales</i>	65,33	77,47
Taux de fréquentation, tous spectacles confondus - (en %)**	85	68
Coût moyen des aides à la création par artiste en résidence****	18 480	12 953

* L'année 2019 était une année de tournée, les recettes propres sont donc plus importantes.

** Les usagers comprennent les spectateurs, y compris sur les événements extérieurs (5 000 personnes en 2023), mais aussi les bénéficiaires d'actions culturelles (4 200 personnes en 2023) et les visiteurs d'exposition (1 500 personnes en 2023).

*** Les saisons se déroulent de septembre à mai et connaissent parfois de grandes disparités entre les fréquentations du premier et du second semestre. Le taux de fréquentation est de 68 % entre janvier et juin 2019 et de 76 % entre septembre et décembre 2019. Il est de 66 % entre janvier et juin 2023 et de 71 % entre septembre et décembre 2023.

**** Calculé en ajoutant les apports en coproduction à la fois en numéraires et en personnel, puis en divisant par le nombre de compagnies soutenues.

Source : CRC Île-de-France d'après les données fournies par l'association.

Annexe n° 5. Fréquentation de la Mac

Tableau n° 1 : Taux de fréquentation par spectacles et représentations

Saisons	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
	TP	JP	TP	JP	TP	JP	TP	JP	TP	JP	TP	JP
Nombre de spectacles présentés	43	13	29	9	8	2	43	19	38	14	32	13
<i>Part théâtre (en %)</i>	21	31	31	33	13	50	19	32	26	21	25	54
<i>Part danse (en %)</i>	53	38	48	33	38	50	35	26	45	50	41	38
<i>Part musique (en %)</i>	14	8	17	22	38	0	42	16	21	7	22	8
<i>Part cirque (en %)</i>	7	8	0	11	13	0	5	11	5	0	6	0
<i>Part autres (humour...) (en %)</i>	5	15	3	0	0	0	0	16	3	21	6	0
Nombre de représentations	104	75	75	44	13	8	104	120	105	57	75	80
<i>Part théâtre (en %)</i>	30	25	44	27	15	38	33	32	30	21	37	35
<i>Part danse (en %)</i>	46	53	40	48	46	63	40	30	49	49	41	56
<i>Part musique (en %)</i>	8	3	9	16	23	0	15	18	11	7	12	8
<i>Part cirque (en %)</i>	8	7	1	9	15	0	8	5	5	2	5	1
<i>Part autres (humour...) (en %)</i>	11	12	5	0	0	0	4	15	6	21	4	0

TP : tous publics. JP : jeune public (scolaires).

Source : CRC d'après les données de la Mac (fréquentations par saison)

Tableau n° 2 : Taux de fréquentation par saison

Saisons (en %)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Fréquentation minimum	21	41	18	14	12	29
Fréquentation maximum	100	100	90	100	100	100
Fréquentation moyenne	73	75	58	59	67	79

Source : CRC d'après les données de la Mac (fréquentations par saison)

Tableau n° 3 : Fréquentations par saison

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<i>Tous publics</i>	45 651	31 326	4 237	36 403	35 688	31 086
<i>Jeunes publics</i>	23 061	14 718	1 729	15 298	20 214	18 777
Total	68 712	46 044	5 966	51 701	55 902	49 863
<i>dont gratuits</i>	7 169	4 862	1 031	6 476	6 274	5 246
<i>dont payants</i>	61 543	41 182	4 935	45 225	49 628	44 510

Source : CRC d'après les données de la Mac (fréquentations par saison)

Tableau n° 4 : Fréquentations du festival international de films de femmes de Créteil

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
TP	ND			4 536	5 268	5 778
JP	ND			412	759	119
Total	6 497	-	-	4 948	6 027	5 897

TP : tous publics. JP ; jeune public (scolaires).

Source : CRC d'après les données de la Mac (fréquentations par saison)

Tableau n° 5 : Fréquentations des événements extérieurs

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
« Jours de fête »	4 500			6 000	5 000	
« Mac Bis »	9 154	1 660	343	5 249	7 132	
Autres événements extérieurs	2 000	1 000	3 220		1 367	1 649
Total	15 654	2 660	3 563	11 249	13 499	1 649

Source : CRC d'après les données de la Mac (fréquentations par saison)

Tableau n° 6 : Fréquentations par type de spectacle

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Danse	34 830	26 077	3 855	26 501	33 107	26 647
Théâtre	18 123	13 047	654	11 120	11 991	14 524
Cirque	7 087	1 169	615	5 602	5 860	4 669
Musique	6 870	5 497	842	7 617	2 982	2 542
Autres	3 032	254	0	1 853	3 329	1 481
Total	69 942	46 044	5 966	52 693	57 269	49 863

Source : CRC d'après les données de la Mac (fréquentations par saison)

Annexe n° 6. Tarifs appliqués par la Mac

En €	Saisons 2018-2019 à 2022- 2023	Saison 2023-2024	Saison 2024-2025
Abonnements			
Pass 3 à 11 spectacles	12	14	16
Pass 12 spectacles et +	10	12	14
Pass partenaire			
moins de 18 ans	9	9	9
plus de 18 ans	11	11	11
Hors abonnement			
Plein tarif	22	25	30
Tarif réduit	13	15	17
RSA		9	9
Saison Jeune public			
Séance famille	5	5	5
Séance scolaire/ abonnements JP 3 +	4	4	4
Tarifs exceptionnels			
hors abonnement	30	35	40
abonnés Pass 3 et 12 et partenaires	20	22	20 à 24

Source : Mac de Créteil

La grille tarifaire comprend un tarif plein : 22 € en 2019, augmenté à 25 € en 2023. Certains spectacles ont un tarif exceptionnel plus élevé, variant de 30 € (35 € à partir de 2023) à 40 € selon les têtes d'affiche. À l'inverse, un tarif unique plus bas est appliqué sur certains spectacles, dans le cadre de festivals tels que Kalypso (10 € en 2019, augmenté à 12 € en 2023).

Un tarif réduit (13 € en 2019, augmenté à 15 € en 2023) est offert à certains publics, selon des critères sociaux, professionnels ou d'âge, sur justificatif⁸⁷. Un tarif spécifique de 9 € pour les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) a été créé en 2023.

Les tarifs dédiés à la saison jeune public sont de 4 € (temps scolaire et accueils de loisirs, partenariats en groupe, abonnement jeune public) ou 5 € (séance famille).

Un tarif dit « partenaires » (9 € pour les moins de 18 ans, 11 € au-delà, hors tarifs exceptionnels) bénéficie aux étudiants des écoles, collèges, lycées et universités partenaires de la Mac, ainsi qu'aux adhérents des structures socio-culturelles engagées dans un partenariat avec elle. Ces tarifs n'ont pas varié depuis 2019.

Concernant les abonnements, un « pass 3 » (réservation de trois à onze spectacles) permet de disposer d'un tarif de place de 12 € en 2019 (hors tarifs exceptionnels), accru à 14 € en 2023. Un « pass 12 » (12 spectacles et plus) donne droit à une sélection de 12 spectacles par saison, au choix, pour un tarif global de référence de 120 €, auxquels peuvent s'ajouter des spectacles au prix de 10 € la place (hors tarifs exceptionnels) ; à partir de 2023, le « pass 12 » permet de bénéficier d'un tarif de place de 12 € pour la réservation de 12 spectacles minimum.

⁸⁷ Scolaires, étudiants, écoles d'art et de théâtre, moins de 29 ans, chômeurs, congés spectacle, intermittents du spectacle, détenteurs de la carte vermeil, famille nombreuse, passeports cinémas du Palais.

Certains tarifs exceptionnels précités sont abaissés depuis 2020 pour les détenteurs de ces abonnements. Ces derniers sont par ailleurs prioritairement informés des événements de la Mac et bénéficient, le cas échéant, d'invitations dédiées (vernissages, ateliers participatifs, projets « hors-les-murs », cocktails).

Lors de la saison 2022-2023, 86 % des pass vendus ont concerné le « pass 3 », 10 % le « pass 12 », et 4 % le pass dédié à la saison jeune public⁸⁸. En outre, le « pass Culture »⁸⁹ mis en place par l'État de façon expérimentale à partir de 2019 et généralisé à partir de 2021, peut être mobilisé⁹⁰.

Les « amis d'abonnés » peuvent bénéficier d'un tarif réduit de 15 € en 2019 (hors tarifs exceptionnels), abaissé à 13 € en 2022 puis réaugmenté à 15 € en 2023.

Enfin, un « pass bis », à la fois carte et calendrier, a été créé en 2019, qui regroupe toutes les propositions d'événements gratuits permettant de fréquenter la Mac en accès libre en dehors des temps de représentation (répétitions ouvertes, master class, débats et rencontres). Certaines manifestations sont également libres d'accès, comme les expositions.

⁸⁸ Source : auto-évaluation par la Mac de la CPO 2019-2022.

⁸⁹ Dispositif d'accès aux activités culturelles à destination des jeunes entre 15 et 18 ans.

⁹⁰ Le rapport d'activité 2021 fait état de 450 pass Culture actifs. Source : *procès-verbal du conseil d'administration du 8 juin 2022*.

Annexe n° 7. Glossaire

Sigles	Définitions
AFIFF	Association du festival international de films de femmes
CCN	Centre chorégraphique national de Créteil et du Val-de-Marne
CCP	Code de la commande publique
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CREAC	Convention régionale pour l'éducation artistique et culturelle
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
EPCC	Établissement public de coopération culturelle
EPT	Établissement public territorial
ETP	Équivalent temps plein
FIFFC	Festival international de films de femmes de Créteil
GPSEA	Grand Paris Sud Est Avenir
Mac	Maison des arts et de la culture de Créteil et du Val-de-Marne
PAC	Projet artistique et culturel
RH	Ressources humaines
RSA	Revenu de solidarité active
TOM	Théâtre en ordre de marche

REPONSE DE L'ASSOCIATION

**L'ORDONNATEUR N'A PAS TRANSMIS DE
RÉPONSE AU ROD.**



Chambre régionale des comptes Île-de-France
6, Cours des Roches
BP 187 NOISIEL
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2
Tél. : 01 64 80 88 88
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france