



# **RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE**

## **ASSOCIATION MAISON DE LA CULTURE DE SEINE-SAINT-DENIS**

**(Seine-Saint-Denis)**

**Exercices 2019 à 2024**

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 23 avril 2025



# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                            |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>SYNTHÈSE.....</b>                                                                                                       | <b>3</b> |
| <b>RECOMMANDATIONS.....</b>                                                                                                | <b>6</b> |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                                                                   | <b>7</b> |
| 1 LA MAISON DE LA CULTURE DE SEINE-SAINT-DENIS, UNE ASSOCIATION À LA GOUVERNANCE CENTRALISÉE.....                          | 8        |
| 1.1 La maison de la culture de Seine-Saint-Denis, une scène nationale au statut d'association .....                        | 8        |
| 1.1.1 Une scène labellisée .....                                                                                           | 8        |
| 1.1.2 Quelques éléments de contexte .....                                                                                  | 8        |
| 1.2 Une gouvernance marquée par la prépondérance du conseil d'administration et les larges pouvoirs de la directrice ..... | 9        |
| 1.2.1 Les statuts témoignent de la confusion des instances collégiales de décision.....                                    | 9        |
| 1.2.2 Une présidence exécutive.....                                                                                        | 10       |
| 1.2.3 Une directrice aux larges prérogatives épaulée par un comité de direction.....                                       | 10       |
| 1.2.4 Une prévention et une gestion défailante des conflits d'intérêt .....                                                | 12       |
| 1.3 Les conventions d'objectifs et de moyens, outils de pilotage pluriannuels .....                                        | 12       |
| 2 UN ENGAGEMENT ARTISTIQUE, CULTUREL ET ÉDUCATIF INDÉNIABLE.....                                                           | 15       |
| 2.1 Une programmation prestigieuse, attractive avec une dominante « théâtre » .....                                        | 15       |
| 2.1.1 Une programmation ouverte à l'international qui attire un public croissant.....                                      | 15       |
| 2.1.2 La prépondérance du théâtre .....                                                                                    | 17       |
| 2.2 Une ouverture vers les publics et une présence assurée sur le territoire de la Seine-Saint-Denis .....                 | 18       |
| 2.2.1 « La fabrique d'expérience », déclinaison de l'action culturelle, éducative et territoriale de la MC93 .....         | 18       |
| 2.2.2 Un parcours à l'éveil et à la pratique artistique pour les jeunes publics de Seine-Saint-Denis .....                 | 19       |
| 2.2.3 Un réseau dense de partenaires et de relais « hors les murs ».....                                                   | 21       |
| 2.2.4 Une fréquentation réhaussée par les activités hors programmation artistique .....                                    | 21       |
| 2.3 Des dispositifs importants de soutien à la création artistique .....                                                   | 22       |
| 2.3.1 La MC93, un producteur de spectacle reconnu.....                                                                     | 22       |
| 2.3.2 L'accueil d'artistes en résidence .....                                                                              | 24       |
| 2.4 Des données lacunaires sur les publics et les coûts par activité.....                                                  | 25       |

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.1 Des données sur les publics lacunaires et partiellement retracées .....                                                       | 25        |
| 2.4.2 Un coût par activité restreint à la programmation artistique.....                                                             | 26        |
| <b>3 DES MOYENS LOGISTIQUES ET HUMAINS IMPORTANTS ET BIEN PILOTÉS.....</b>                                                          | <b>27</b> |
| 3.1 Une gestion lisible du patrimoine.....                                                                                          | 27        |
| 3.1.1 La commune de Bobigny est impliquée dans l'entretien de ses locaux .....                                                      | 28        |
| 3.1.2 Une association qui valorise les locaux dont elle a l'usage .....                                                             | 30        |
| 3.2 Des manquements au respect des règles de la commande publique .....                                                             | 31        |
| 3.2.1 La MC93, pouvoir adjudicateur, est soumise aux règles de la commande publique .....                                           | 31        |
| 3.2.2 Des contrats de services à requalifier en marchés publics .....                                                               | 32        |
| 3.3 Des ressources humaines et un dialogue social dynamiques .....                                                                  | 32        |
| 3.3.1 Des effectifs et une masse salariale en hausse .....                                                                          | 32        |
| 3.3.2 Un dialogue social nourri et une attention portée aux violences sexistes et sexuelles.....                                    | 35        |
| <b>4 UNE SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PRÉCAIRE .....</b>                                                                       | <b>36</b> |
| 4.1 Malgré des comptes certifiés, la MC93 ne s'acquitte pas de toutes ses obligations .....                                         | 36        |
| 4.1.1 Des comptes certifiés .....                                                                                                   | 36        |
| 4.1.2 Un inventaire comptable conforme mais un inventaire physique incomplet.....                                                   | 37        |
| 4.1.3 Une publication tardive des comptes .....                                                                                     | 38        |
| 4.2 Des contraintes budgétaires et une situation financière dégradée.....                                                           | 39        |
| 4.2.1 Un modèle économique assis majoritairement sur des financements publics .....                                                 | 39        |
| 4.2.2 Une érosion des marges financières .....                                                                                      | 41        |
| 4.2.3 Des procédures budgétaires bien formalisées .....                                                                             | 42        |
| 4.2.4 Une stratégie de diversification des recettes à poursuivre et une modération de la programmation artistique à envisager ..... | 44        |
| <b>ANNEXES.....</b>                                                                                                                 | <b>51</b> |

## SYNTHÈSE

### *Une association à la gouvernance très centralisée*

Créée en 1974, la maison de la culture de la Seine-Saint-Denis (MC93) occupe des locaux inaugurés en 1980. Elle est labellisée « scène nationale » et bénéficie de la reconnaissance comme pôle européen de production par l'État (ministère de la culture).

Sa gouvernance est resserrée autour de son président, sa directrice et son conseil d'administration.

Ses statuts, conformes au cahier des missions et des charges des scènes nationales, offrent de larges prérogatives à sa directrice, tant sur le plan artistique que sur celui de la gestion.

Son conseil d'administration constitue le principal organe de décision. Il regroupe, autour de son président, les financeurs de l'association : département de Seine-Saint-Denis, commune de Bobigny et État. Parce que la composition actuelle du conseil d'administration de la MC93 est une source potentielle de conflits d'intérêts, l'association est invitée à adopter des mesures pour prévenir autant que possible ces conflits.

Les financeurs et la direction de la MC93 s'appuient sur des conventions multipartites (COM) et bilatérales (CPO). Ces documents fixent notamment les objectifs de fréquentation, de diversité des publics et de programmation et offrent un cadre bien défini pour l'évaluation de la performance de la structure. Les rapports d'activités offrent toutefois une vision morcelée des résultats atteints.

### *Un engagement artistique, culturel et territorial indéniable, mais des données quantitatives et qualitatives lacunaires sur les publics et le coût des activités hors programmation*

Le cahier des missions et des charges des scènes nationales impose aux structures labellisées de se doter d'une programmation pluridisciplinaire équilibrée, de s'impliquer sur le territoire dans lequel elles sont implantées et de soutenir la création artistique.

Le label, sur le plan artistique, est respecté par la MC93. Sa programmation pluridisciplinaire et prestigieuse, avec une dominante théâtrale, lui permet d'attirer un public en forte croissance sur la période contrôlée (+ 63 % entre 2019 et 2023). L'association se singularise des scènes nationales franciliennes par ses activités de production déléguée, qu'elle a financées à hauteur de 961 953 euros en cinq ans.

La MC93 a développé des actions pérennes et plus ponctuelles qui lui permettent d'accroître sensiblement la fréquentation de ses installations. Parce qu'elle lui consacre un service, des locaux, et des crédits fléchés, l'association est parvenue à tisser un réseau dense de partenaires en Seine-Saint-Denis qui lui assure un rayonnement territorial indéniable.

La MC93 accueille toute l'année des artistes en résidence. Ce soutien se fait selon des modalités variables (salarier, mise à disposition de matériel, financement de projets) qui rendent difficile un suivi détaillé de ces dispositifs, au détriment de la qualité de l'information du conseil d'administration.

La MC93 a du mal à produire des données quantitatives et qualitatives sur ses publics. D'une part, si la billetterie fournit des informations sur le volume de spectateurs par catégorie tarifaire, leur âge ou leur commune de résidence, ces données ne sont pas systématiquement exploitées dans les rapports d'activité de l'association. D'autre part, les informations relatives aux publics des activités hors programmation et aux artistes en résidence demeurent lacunaires, et partiellement retracées dans ses rapports d'activité annuels. L'association devrait systématiser l'exploitation de ces données pour renforcer la qualité de l'information de son conseil d'administration. De la même manière, l'association ne réalisant un suivi détaillé de ses activités que pour les spectacles programmés et les actions subventionnées, elle pourrait étendre ce suivi à ses activités non subventionnées.

### ***Des moyens logistiques bien pilotés***

La MC93 occupe des locaux, propriété de la commune de Bobigny, d'une surface de 12 845 m<sup>2</sup>, composés principalement d'un vaste hall d'accueil qui abrite un restaurant, de trois salles de spectacles et d'ateliers de construction de décors et de fabrication de costumes.

Le bâtiment de la scène nationale a été rénové entre 2015 et 2017, nécessitant la fermeture de la MC93 durant deux saisons. L'opération de 21 M€, achevée dans les temps et sans surcoûts, a toutefois causé des dégâts et engendré des malfaçons dont le coût est estimé à 1,2 M€, intégralement pris en charge par les assurances ou par la commune de Bobigny.

Une convention de mise à disposition lie l'association à la commune. Globalement bien respectée, elle permet notamment à la MC93 de prêter, à titre gracieux ou onéreux, les locaux qu'elle gère et d'en tirer des revenus. Le renouvellement en 2025 de la convention devrait permettre d'y intégrer les activités annexes, que l'association a récemment développées.

### ***Une situation comptable et financière précaire***

Les comptes de la MC93 ont été certifiés par un commissaire aux comptes au cours de la période sous revue. À l'ouverture du contrôle, ils n'étaient pas publiés, ce que l'association a depuis corrigé, en prenant acte des recommandations de la chambre.

En outre, la situation financière de la MC93 appelle une grande vigilance à plusieurs titres.

En premier lieu, l'association est dépendante de ses financeurs publics qui représentent près de 60 % de ses ressources en 2023.

En deuxième lieu, les subventions reçues par la MC93 ont été stables sur la période, et la compensation de l'inflation par des dotations exceptionnelles n'a été que partielle.

Enfin, les charges d'exploitation de la structure ont fortement progressé ces six dernières années (+ 39 %), avec, en particulier, une hausse de la masse salariale (+ 21 % à un rythme moyen de + 5 % par an) et des dépenses d'énergie. Les raisons en sont plus conjoncturelles que structurelles, avec, à titre principal, la hausse de l'activité post-pandémie et les effets de l'inflation.

Consciente de ces difficultés, la MC93 a essayé de diversifier ses ressources. Elle a notamment relevé ses tarifs, davantage mis à disposition les locaux dont elle jouit, recouru au mécénat. En conséquence, la part des subventions publiques dans son budget a reculé au cours de la période sous revue.

À court terme, la modération de sa programmation artistique et le retour progressif à une activité pré-pandémie, devraient lui permettre de réduire sensiblement ses charges et de dégager ainsi des marges de manœuvre budgétaires.

## RECOMMANDATIONS

*La chambre adresse les recommandations reprises dans la présente section.*

### **Les recommandations de régularité :**

---

**Recommandation régularité 1 :** Appliquer les règles de la commande publique conformément à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique..... 32

**Recommandation régularité 2 :** Publier, dans le compte financier, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés, ainsi que leurs avantages en nature, conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif..... 38

---

### **Les recommandations de performance :**

---

**Recommandation performance 1 :** Adopter une procédure de prévention et de gestion des conflits d'intérêts. .... 12

**Recommandation performance 2 :** Retracer, dans les rapports annuels d'activité, l'atteinte des objectifs fixés dans les COM afin d'améliorer la qualité de l'information des financeurs. .... 14

**Recommandation performance 3 :** Systématiser l'exploitation des données de billetterie dans les rapports d'activité pour renforcer l'évaluation de l'activité et la qualité de l'information du conseil d'administration..... 26

**Recommandation performance 4 :** Adopter des outils de suivi analytique des coûts pour les activités hors programmation artistique, y compris les activités qui ne font pas l'objet de subventions fléchées..... 26

**Recommandation performance 5 :** Inscrire les activités de garderie d'enfants sur la liste des activités autorisées par la convention de mise à disposition des locaux. .... 31

**Recommandation performance 6 :** Faire un inventaire physique intégrant le matériel scénique et compléter l'inventaire comptable en valorisant les propriétés immatérielles de l'association..... 37

---

## INTRODUCTION

Sur le fondement des articles L. 211-3 et suivants du code des juridictions financières, en particulier ses articles L. 211-8 et L. 211-9, ainsi que de son article R. 243-1, la chambre régionale des comptes Île-de-France a contrôlé les comptes et la gestion de l'association « Maison de la culture de Seine-Saint-Denis » (MC93), pour les exercices 2019 à 2024. Ce contrôle s'inscrit dans une enquête régionale menée par la chambre régionale des comptes sur les scènes nationales en Île-de-France, au titre de l'article L. 243-11 du code des juridictions financières.

L'ouverture du contrôle a été notifiée par lettre du président adressée à Monsieur Louis Schweitzer, président de l'association, ordonnateur en fonction, le 13 juin 2024. L'entretien d'ouverture du contrôle s'est tenu le 21 juin 2024, en présence de Monsieur Louis Schweitzer, de Madame Hortense Archambault, directrice et de Monsieur Tristan Marseille, administrateur.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu avec l'ordonnateur en fonction le 4 novembre 2024, en présence de Madame Hortense Archambault et Monsieur Tristan Marseille.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé à l'ordonnateur le 21 février 2025. Sa réponse en date du 19 mars 2025 a été enregistrée au greffe de la chambre le 20 mars 2025.

Le rapport d'observations provisoires a également été communiqué à la directrice de la MC93, au président du département de Seine-Saint-Denis et au maire de la commune de Bobigny. Un extrait du rapport a été envoyé à un membre du conseil d'administration de l'association. Une communication administrative a été adressée au préfet de la région d'Île-de-France. Sa réponse a été enregistrée au greffe de la chambre le 26 mars 2025.

Lors de sa séance du 23 avril 2025, la chambre a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

# **1 LA MAISON DE LA CULTURE DE SEINE-SAINT-DENIS, UNE ASSOCIATION À LA GOUVERNANCE CENTRALISÉE**

## **1.1 La maison de la culture de Seine-Saint-Denis, une scène nationale au statut d'association**

### **1.1.1 Une scène labellisée**

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 au développement culturel sur un territoire. En 2024, il existe 78 scènes nationales en France, dont neuf en Île-de-France<sup>1</sup>. Chaque département francilien en compte une, à l'exception des Hauts-de-Seine et de l'Essonne qui en accueillent deux chacun.

La réglementation relative aux scènes nationales a été actualisée en 2016 et 2017<sup>2</sup>. L'arrêté du 5 mai 2017, dispose que le label « scène nationale » 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.

### **1.1.2 Quelques éléments de contexte**

Inaugurée le 19 février 1980, la maison de la culture de la Seine-Saint-Denis est un équipement culturel pluridisciplinaire labellisé « scène nationale » et désigné pôle européen de production en 2020 par le ministère de la culture. Elle est gérée par l'association « MC93 ».

Située sur la commune de Bobigny, dans le département de Seine-Saint-Denis, la MC93 est accessible notamment par la station de métro de la ligne 5 « Bobigny - Pablo Picasso » et par la ligne 1 du tramway d'Île-de-France via la station « Hôtel de Ville de Bobigny ». Elle sera prochainement desservie par la ligne 15 du métro.

---

<sup>1</sup> 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 Gêmeaux » (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).

<sup>2</sup> 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 ».

La structure est dirigée depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015 par Mme. Archambault et présidée par M. Schweitzer, président du conseil d'administration et ordonnateur principal depuis 2007.

La MC93 a connu, entre 2015 et 2017, d'importants travaux de rénovations qui ont nécessité sa fermeture pendant deux saisons. Durant cette période, les activités de la MC93 se sont poursuivies « hors les murs ».

Le bâtiment est la propriété de la commune de Bobigny, il est mis à disposition de l'association à titre gracieux, aux termes d'une convention qui en fixe les modalités, et qui est adossée à la temporalité et aux objectifs du contrat d'objectifs et de moyens 2021-2024 qui prendra fin le 31 décembre 2024 (article 3 de la convention). Une nouvelle convention est en cours de rédaction par les services de la commune.

## **1.2 Une gouvernance marquée par la prépondérance du conseil d'administration et les larges pouvoirs de la directrice**

Le cahier des missions et des charges, annexé à l'arrêté de 2017 précité, fixe des règles d'organisation et de fonctionnement de la structure.

### **1.2.1 Les statuts témoignent de la confusion des instances collégiales de décision**

La MC93 est une association (article 1 de ses statuts) dont le siège social est fixé à Bobigny (article 2). Elle a pour but de contrôler la gestion matérielle et financière de la maison de la culture, dans l'accomplissement des missions de service public qui lui sont confiées par l'État, le département de Seine-Saint-Denis et la commune de Bobigny (article 3).

Les premiers statuts en vigueur de l'association ont été déposés le 15 mai 1974. Ils ont été modifiés à deux reprises en session extraordinaire de son assemblée générale, en 2007 et 2022. Ils comprennent toutes les mentions obligatoires fixées par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. La révision de 2022, intervenue à la suite de la nomination d'un nouvel administrateur de l'association, a permis de régulariser la situation de l'actuel président de la structure, dont le mandat, au vu des textes antérieurs ne pouvait durer plus de 12 ans. La mention portant sur la période de renouvellement du bureau, définie par le règlement intérieur, a par ailleurs été supprimée.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale comportent sept membres de droit et six membres associés, désignés à l'unanimité des membres de droit, pour une durée de quatre ans, renouvelable (article 5). Les membres de droit sont trois représentants de l'État (le préfet de Seine-Saint-Denis, le directeur de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, le directeur régional des affaires culturelles d'Île-de-France ou leurs représentants), trois représentants du département de Seine-Saint-Denis et un représentant de la commune de Bobigny. Les membres associés sont choisis de façon à représenter la société civile. Ce sont actuellement un ancien haut-fonctionnaire et président directeur général du CAC40, une enseignante d'un lycée de Bobigny, une actrice, une ancienne fonctionnaire de la Commission européenne, une directrice de théâtre, et un ancien directeur de centre culturel (annexe 1). Les membres associés disposent des mêmes droits de vote que les membres de droit. Ils sont nommés par cooptation.

Toutes les décisions du conseil d'administration et de l'assemblée générale, à l'exception de la dissolution de l'association et de la modification des statuts sont prises à la majorité simple. En cas de litige, la voix du président est prépondérante.

Les statuts fixent la même composition pour l'assemblée générale, qui se réunit au moins une fois par an, et le conseil d'administration, qui siège au moins deux fois par an. Les comptes-rendus de ces deux instances, très détaillés dans le cas du conseil d'administration et laconiques dans le cas de l'assemblée générale révèlent que celle-ci est une chambre d'enregistrement des décisions prises au sein de celui-là. La tenue de l'assemblée générale le même jour que le conseil d'administration, et l'envoi d'une seule convocation aux membres de ces deux instances appuient cette observation. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a précisé que les statuts de l'association correspondaient à ses besoins. Si la confusion des instances de décision n'appelle pas de recommandation de la chambre, elle rappelle toutefois que les statuts en vigueur distinguent bien le rôle de chacune des instances, ce qui n'est pas respecté en pratique.

Les statuts confèrent ainsi un rôle prépondérant au conseil d'administration, qui élabore les grandes orientations de l'association, dans le cadre des missions définies à l'article 3 des statuts. Il se réunit régulièrement, conformément aux statuts. Les échanges sur l'ensemble des activités de la structure y sont nourris, comme en attestent les comptes-rendus détaillés.

Un bureau, composé d'au moins quatre membres dont le président et la trésorière, est prévu par les statuts. Il prépare les conseils d'administration et l'assemblée générale annuelle. Ses réunions ne donnent pas lieu à la rédaction de comptes-rendus.

### **1.2.2 Une présidence exécutive**

L'association est présidée par le président du conseil d'administration. Il représente l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile (article 20). Il en est l'ordonnateur principal. Toutefois, il délègue l'essentiel de ses missions et compétences à la directrice qui assure la programmation et la gestion de la structure au quotidien.

L'actuel président de la MC93, Monsieur Louis Schweitzer, ancien président directeur général du groupe Renault et haut-fonctionnaire, occupe ses fonctions depuis 2007.

L'analyse des comptes-rendus du conseil d'administration atteste que le président, loin d'assurer des fonctions purement honorifiques, exerce le rôle de vigie. À titre d'exemple, ses interrogations sur la politique tarifaire de la structure, ses résultats de fréquentation ou la tenue de ses comptes sont retracées.

### **1.2.3 Une directrice aux larges prérogatives épaulée par un comité de direction**

Les statuts confèrent à la directrice de larges prérogatives, tant sur le volet artistique et culturel que sur celui de la gestion des ressources de l'association.

La directrice est seule responsable du choix des moyens d'action, propres à assurer la mise en œuvre de son projet, adopté par le conseil d'administration et approuvé par le directeur général de la création artistique, le maire de Bobigny et le président du conseil départemental (article 17 des statuts). Elle décide de la programmation de la scène nationale et des artistes qu'elle accueille en résidence.

Le président accorde au directeur la plus large délégation de pouvoir nécessaire à la gestion courante de l'association. Les statuts prévoient une délégation de signature à la directrice, pour les engagements de dépenses et les décisions relatives à l'ensemble du personnel. Elle exerce, par délégation du président, toutes les fonctions d'employeur. Elle préside le comité d'entreprise, crée et supprime les emplois, assiste avec voix consultative aux réunions des instances délibératives de l'association, prend les décisions budgétaires, après accord du conseil d'administration et agrément du ministère de la culture.

La procédure de recrutement de la directrice est formalisée par les statuts de l'association (article 17). Le conseil d'administration recueille et examine les candidatures reçues. Chaque candidature fait l'objet d'un accord préalable du ministère de la culture, du maire de Bobigny et du président du conseil départemental de Seine-Saint-Denis. Chaque candidat doit présenter un projet artistique et culturel, ainsi qu'un budget, examinés par le conseil d'administration.

La ministre de la culture et de la communication, le président du conseil départemental de Seine-Saint-Denis et le maire de Bobigny, ont agréé la proposition de M. Schweitzer, président de la MC93, lors du conseil d'administration du 3 mars 2015, de nommer Mme Archambault à la direction de l'association, à compter du 1<sup>er</sup> août 2015, à l'appui de son projet artistique ; elle succède à M. Sommier. En plus de son activité principale de directrice de la MC93, Mme Archambault préside la sous-commission d'observation de l'emploi du conseil national des professions du spectacle et, depuis juin 2020, l'association Jean Vilar à Avignon.

La directrice actuelle a pris ses fonctions en décembre 2015. Elle a d'abord eu pour mission de poursuivre l'activité de l'association « hors les murs » durant les deux années de travaux conduits par la commune de Bobigny, qui ont contraint la scène nationale à fermer entre 2015 et 2017. Le conseil d'administration l'a ensuite chargée de restructurer la scène nationale et d'élaborer une convention d'objectifs et de moyens (COM) adossée à son projet artistique. La COM a été présentée au premier conseil d'administration de 2016, conformément aux dispositions prévues au cahier des missions et des charges des scènes nationales.

Un comité de direction épaula la directrice dans ses missions. Elle en recrute les membres (article 17). Ce comité de direction a évolué au cours de la période sous revue. L'organigramme de la structure s'est récemment stabilisé. Outre la directrice, le comité de direction se compose d'un administrateur, d'une directrice des publics, d'un directeur technique et d'une directrice de production.

Le conseil social et économique (CSE) constitue l'organe principal de dialogue social, conformément aux dispositions de l'ordonnance du 22 décembre 2017 et de son décret d'application n° 2017-1819 du 29 décembre 2017. Il se réunit au moins deux fois par an. La direction y est représentée par la directrice et son administrateur. Les quatre représentants du personnel sont élus pour un mandat de quatre ans. La composition actuelle de la délégation du personnel est représentative de chaque direction de la MC93 (atelier, production, technique et administration générale). Les statuts ne mentionnent pas ce conseil.

Outre l'absence de mention de ces différentes instances dans les statuts, l'association ne disposait pas de règlement intérieur pour en formaliser l'existence et le rôle. Au bénéfice du contrôle de la chambre, la MC93 s'est dotée d'un règlement intérieur par une décision de son conseil d'administration du 17 janvier 2025.

### 1.2.4 Une prévention et une gestion défaillante des conflits d'intérêt

L'analyse des comptes-rendus des conseils d'administration de l'association met en lumière un potentiel conflit d'intérêts. Un membre du conseil d'administration de la MC93 a participé à un spectacle produit par l'association et pris part au vote du document actant son financement.

Le compte-rendu du conseil d'administration du 23 juin 2024 évoque la production de ce spectacle et indique que la COM 2021-2024 a été adoptée à l'unanimité des participants. Cette COM acte effectivement le financement du spectacle mentionné. Le compte-rendu précise que, bien qu'absent, ce membre du conseil d'administration a donné pouvoir à un autre membre du conseil. Le compte-rendu ne précise pas si le conseil d'administration a été averti de la participation de ce membre à la décision relative à ce spectacle financé par l'association.

Interrogée à ce sujet au cours de l'instruction, la directrice de la MC93 a indiqué que les membres du conseil d'administration avaient été avertis de la participation de l'intéressé à ce spectacle. Pourtant, l'analyse des comptes-rendus entre 2019 et 2021 ne permet pas de confirmer ce propos.

Par conséquent, ce membre du conseil d'administration n'aurait pas dû participer au vote du 23 juin 2024 adoptant la COM 2021-2024. La MC93 ne dispose pas, à ce jour, d'un dispositif efficace de préventions des risques de conflit d'intérêts. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur, sans remettre en cause l'analyse de la chambre, a indiqué que l'association souhaitait maintenir des artistes dans son conseil d'administration. Par ailleurs, il réaffirme, sans le documenter, que les membres du conseil d'administration avaient été informés de la participation de ce membre du conseil au spectacle mentionné *supra*. Enfin, la chambre prend acte de l'engagement de l'association à formaliser ses dispositifs de prévention et de gestion des conflits d'intérêt en modifiant le règlement intérieur adopté en janvier 2025.

**Recommandation performance 1** : Adopter une procédure de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

## 1.3 Les conventions d'objectifs et de moyens, outils de pilotage pluriannuels

Le cahier des missions et des charges des scènes nationales prévoit la signature d'une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) avec l'État et, autant que possible, avec l'ensemble des collectivités locales ou leurs groupements participant au financement de leurs structures. Sa durée maximale est de quatre ans. Elle définit les moyens financiers et architecturaux (locaux) attachés au projet artistique, et les modalités de son suivi comptable et budgétaire (avec une présentation normalisée des budgets et des comptes, selon les critères analytiques définis par UNIDO, la matrice budgétaire du ministère de la culture). Enfin, elle retranscrit le projet artistique sous la forme d'objectifs évaluable, assortis d'indicateurs permettant le suivi annuel de l'activité. Cette convention est essentielle, puisque les financeurs s'y engagent à soutenir et à financer le projet artistique de la direction, et qu'elle prévoit le cadre de son évaluation.

La CPO est signée dans un délai de six mois après la prise de fonction de la directrice, conformément au décret du 5 mai 2017, fixant le cahier des missions et des charges des scènes nationales.

Au cours de la période sous revue, la MC93 a conclu deux conventions d'objectifs et de moyens (COM), contrats multilatéraux avec l'ensemble de ses financeurs (État, commune de Bobigny et département de Seine-Saint-Denis), d'une durée de quatre ans chacune, et couvrant respectivement les périodes 2016-2020 et 2021-2024. Deux projets artistiques de la directrice y sont adossés. Ces COM s'articulent avec des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) d'une durée de trois ans, contrats bilatéraux signés séparément avec les financeurs, et qui présentent les objectifs de la COM pour chacun d'entre eux.

La première COM, non transmise par la MC93 au cours de l'instruction, fixait comme objectifs principaux à la directrice, l'accompagnement des travaux de rénovation des locaux de la MC93 conduits par la commune, le développement des activités culturelles et éducatives et la diversification des publics. Les objectifs ont été atteints avec la réouverture de la scène en 2017, la création de « la fabrique d'expérience » pour conduire les actions culturelles et éducatives et le succès du nouveau passe illimité, permettant un accès à l'ensemble de la programmation pour sept euros par mois, pour la tranche tarifaire la plus favorable. La deuxième COM fixe cinq objectifs à la directrice (annexe 4) :

- mettre en œuvre une programmation artistique contemporaine et populaire ;
- développer l'accompagnement des artistes et renforcer la présence artistique sur le territoire ;
- développer de nouveaux modes de relation entre les artistes et les publics avec « la fabrique d'expériences » ;
- penser aux moyens ;
- poursuivre une réflexion sur les modalités de l'évaluation.

Les trois premiers recoupent les objectifs assignés aux scènes nationales par le cahier des missions et des charges, avec, en particulier, la recherche d'une programmation pluridisciplinaire et équilibrée (objectif 1), le développement de l'accompagnement des artistes (objectif 2) mais aussi des actions culturelles et éducatives (objectif 3).

Chaque objectif est présenté en actions, avec pour chacune des cibles chiffrées, qui rendent leur évaluation théoriquement aisée en fin de période. L'ensemble des objectifs, actions et cibles chiffrées sont détaillés dans des tableaux annexés au COM (annexe 6).

Les rapports d'activité annuels sont peu diserts sur l'atteinte des objectifs chiffrés fixés dans les COM. Les fréquentations des spectacles payants sont retracées, mais la typologie des publics (âge, lieu de résidence, bénéficiaires d'aides et prestations sociales) ne l'est pas. Les nombres d'enseignants formés ou d'artistes en résidence accueillis ne sont pas non plus indiqués. Les échanges avec la MC93 n'ont pas permis de conclure qu'elle connaissait ces informations. La COM mentionne les financeurs de l'association sans toutefois indiquer les clefs de répartition entre ces derniers.

Enfin, alors que cette thématique est absente des indicateurs de la COM, L'association documente, depuis 2021, le nombre de visiteurs sur son site internet et l'importance de sa présence en ligne.

**Tableau n° 1 : Présence de la MC93 sur internet et les réseaux sociaux**

|                        | 2019 | 2020 | 2021    | 2022    | 2023    |
|------------------------|------|------|---------|---------|---------|
| <b>Visiteurs site</b>  | NC   | NC   | 146 344 | 229 955 | 265 462 |
| <b>Connexions site</b> | NC   | NC   | 251 589 | 431 919 | 491 043 |
| <b>Suivi Facebook</b>  | NC   | NC   | 17 246  | 18 586  | 21 137  |
| <b>Suivi Instagram</b> | NC   | NC   | 5 989   | 7 842   | 10 435  |
| <b>Suivi LinkedIn</b>  | NC   | NC   | 1 100   | 2 849   | 4 680   |

Source : CRC Île-de-France, d'après les rapports d'activité de l'association

Les coûts de l'activité ne sont pas retracés à l'aide de critères analytiques. Les rapports ne retracent pas le coût de l'accueil des artistes en résidence ou des activités éducatives et culturelles. Si le nombre de classes scolaires accueillies est mentionné, le nombre d'élèves n'est pas indiqué.

Ce défaut d'évaluation de l'activité chiffrée de la MC93 affaiblit la qualité de l'information des financeurs. La chambre prend acte de l'engagement de l'association, en réponse à ses observations provisoires, d'inscrire désormais le suivi des indicateurs dans ses rapports d'activité.

**Recommandation performance 2** : Retracer, dans les rapports annuels d'activité, l'atteinte des objectifs fixés dans les COM afin d'améliorer la qualité de l'information des financeurs.

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*Les statuts, la gouvernance interne et le fonctionnement général de la MC93, sont conformes aux dispositions prévues par le cahier des missions et des charges, annexés à l'arrêté de 2017 relatif aux scènes nationales.*

*Son mode de fonctionnement se caractérise par la prépondérance du conseil d'administration et les larges prérogatives accordées à sa directrice, tant sur le plan de la gestion que de la programmation artistique.*

*Le cadre de son pilotage est fixé par des conventions d'objectifs et de moyens détaillées, aux finalités conformes au cahier des missions et des charges. Leur évaluation est en théorie facilitée par l'adoption de cibles chiffrées pour chacune des actions envisagées. Dans la pratique, l'atteinte des objectifs n'est que partiellement retracée dans les rapports d'activité annuels, ce qui affaiblit la qualité de l'information des financeurs.*

*Exposée, du fait de la composition de son conseil d'administration et de ses activités de production, à de potentiels conflits d'intérêts, la MC93 pourrait se doter de procédures pour les prévenir autant que possible et les traiter systématiquement.*

## **2 UN ENGAGEMENT ARTISTIQUE, CULTUREL ET ÉDUCATIF INDÉNIABLE**

Selon les dispositions de l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges, relatif au label « scène nationale », celui-ci est attribué à un établissement artistique et culturel de référence nationale exerçant des missions de diffusion artistique pluridisciplinaire, d'appui à la création contemporaine et d'action culturelle. Il doit 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, en partenariat avec les collectivités territoriales et les différents acteurs issus du champ culturel, social, éducatif et solidaire ;
- un engagement professionnel avec des objectifs de soutien aux créations des artistes, d'animation, de conseil et de formation.

### **2.1 Une programmation prestigieuse, attractive avec une dominante « théâtre »**

#### **2.1.1 Une programmation ouverte à l'international qui attire un public croissant**

La MC93 programme des artistes contemporains qui bénéficient déjà d'une solide réputation sur le plan national, voire européen et international. Le cahier des charges et des missions des scènes nationales ainsi que les statuts de la MC93 offrent, en matière de choix artistiques, de larges prérogatives à la directrice. C'est cette dernière qui entre en contact avec les porteurs de projets artistiques et décide de la programmation.

Au cours de la période sous revue, elle a programmé 186 spectacles. La COM 20-24 fixait une moyenne de 6 représentations par semaine. La fermeture de la MC93 durant les confinements successifs en 2020 et 2021 a perturbé la réalisation de cet objectif.

Parmi les artistes français, Joël Pommerat (détenteur de cinq Molières), Sylvain Creuzevault (trois fois nominé), Jeanne Balibar (César de la meilleure actrice en 2018), Valérie Dréville (Molière de la meilleure comédienne en 2016) ou encore Vincent Macaigne (six fois nommé aux Césars et une fois aux Molières) se sont produits à la MC93 durant la période sous revue.

Le rayonnement de la scène ne s'arrête pas aux frontières nationales. La MC93 a programmé des pièces du metteur en scène allemand Frank Castorf, ou du dramaturge italien Roméo Castellucci. L'actrice coréenne Moon So Ri (récompensée à la Mostra de Venise) s'est produite sur la grande scène de la MC93 en 2022. En outre, celle-ci a été désignée, pour sa capacité à produire ou co-produire des spectacles joués en Europe, pôle européen de production par le ministère de la culture. La MC93 est parvenue à atteindre l'objectif qu'elle s'était fixée dans son COM 2021-2024, en enrichissant progressivement son réseau de partenaires européens (objectif 22).

**Tableau n° 2 : Fréquentation de la MC93 2019-2023**

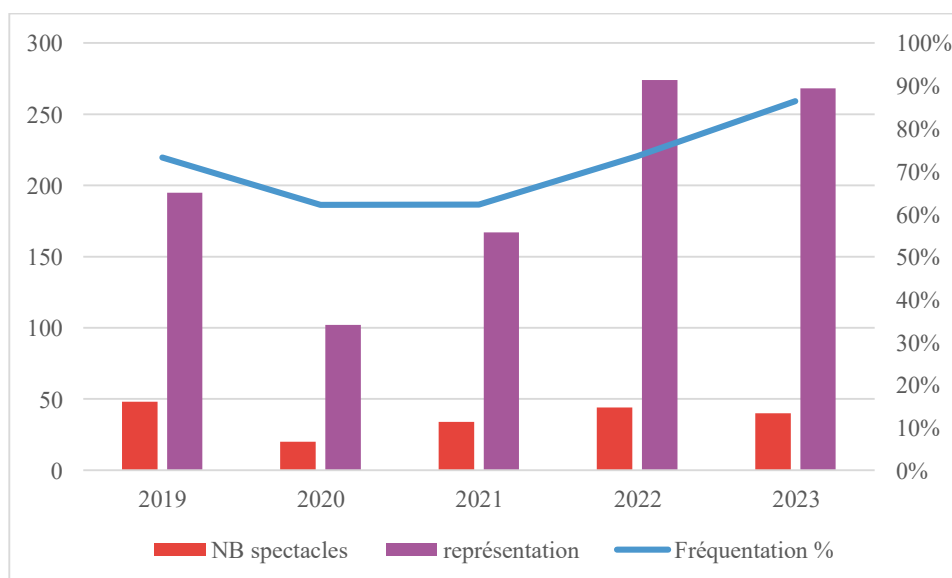
| Exercice     | Nombre de spectacles (a) | Nombre de représentations (b) | Total spectateurs (c) | Capacité d'accueil (d) | Fréquentation % (c)/(d) |
|--------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>2019</b>  | 48                       | 195                           | 43 795                | 59 834                 | 73                      |
| <b>2020</b>  | 20                       | 102                           | 15 744                | 25 339                 | 62                      |
| <b>2021</b>  | 34                       | 167                           | 25 068                | 40 327                 | 62                      |
| <b>2022</b>  | 44                       | 274                           | 51 856                | 70 586                 | 73                      |
| <b>2023</b>  | 40                       | 268                           | 71 552                | 82 840                 | 86                      |
| <b>Total</b> | <b>186</b>               | <b>1 006</b>                  | <b>208 015</b>        | <b>278 926</b>         | <b>75</b>               |

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de fréquentation de l'association

Malgré des fermetures durant les confinements successifs, la MC93 est parvenue à retrouver son public d'avant la crise sanitaire. Elle a attiré 208 015 spectateurs en cinq ans entre 2019 et 2023.

À l'exception des exercices 2020 et 2021, la scène nationale enregistre une hausse régulière de sa fréquentation au cours de la période sous revue. Si le niveau de remplissage de la jauge était de 73 % en 2019, il atteignait les 86 % en 2023. Sur la même période, le nombre de spectateurs annuels est passé de 43 795 à 71 552 par an (+ 63 %).

Outre l'attractivité des spectacles proposés, d'autres facteurs expliquant cette tendance peuvent être énumérés mais restent difficiles à pondérer (relèvement de la jauge, augmentation du nombre de spectacles et de représentations, pertinence de la tarification).

**Graphique n° 1 : Fréquentation par spectacle**

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de fréquentation de l'association

### 2.1.2 La prépondérance du théâtre

Le théâtre est de loin la discipline du spectacle vivant la plus représentée. Sur 186 spectacles programmés entre 2019 et 2023, plus de la moitié (52 %) sont des pièces de théâtre.

**Tableau n° 3 : Programmation 2019-2023 par discipline**

|                      | Nombre spectacles | Part dans la programmation (%) |
|----------------------|-------------------|--------------------------------|
| <b>Théâtre</b>       | 97                | 52                             |
| <b>Danse</b>         | 38                | 20                             |
| <b>Musique</b>       | 17                | 9                              |
| <b>Mixte</b>         | 12                | 6                              |
| <b>Rencontre</b>     | 9                 | 5                              |
| <b>Autre</b>         | 6                 | 3                              |
| <b>Cinéma</b>        | 2                 | 1                              |
| <b>Cirque</b>        | 2                 | 1                              |
| <b>Conte</b>         | 1                 | 1                              |
| <b>Marionnettes</b>  | 1                 | 1                              |
| <b>Opéra</b>         | 1                 | 1                              |
| <b>Total général</b> | <b>186</b>        |                                |

Source : CRC Île-de-France, d'après les éléments de programmation de la MC93

Loin derrière, la danse arrive en deuxième position, avec 38 spectacles, soit 20 % des œuvres programmées.

**Tableau n° 4 : Évolution de la programmation 19-23 par discipline**

| DISCIPLINE           | 2019      |     | 2020      |     | 2021      |     | 2022      |     | 2023      |     |
|----------------------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
| <b>Théâtre</b>       | 20        | 42% | 10        | 50% | 18        | 53% | 24        | 55% | 25        | 63% |
| <b>Rencontres</b>    | 7         | 15% | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 2         | 5%  | 0         | 0%  |
| <b>Danse</b>         | 6         | 13% | 4         | 20% | 9         | 26% | 9         | 20% | 10        | 25% |
| <b>Musique</b>       | 6         | 13% | 3         | 15% | 2         | 6%  | 4         | 9%  | 2         | 5%  |
| <b>Mixte</b>         | 4         | 8%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 5         | 11% | 3         | 8%  |
| <b>Autre</b>         | 2         | 4%  | 0         | 0%  | 4         | 12% | 0         | 0%  | 0         | 0%  |
| <b>Cinéma</b>        | 2         | 4%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  |
| <b>Opéra</b>         | 1         | 2%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  |
| <b>Cirque</b>        | 0         | 0%  | 2         | 10% | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  |
| <b>Conte</b>         | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 1         | 3%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  |
| <b>Marionnettes</b>  | 0         | 0%  | 1         | 5%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  | 0         | 0%  |
| <b>Total général</b> | <b>48</b> |     | <b>20</b> |     | <b>34</b> |     | <b>44</b> |     | <b>40</b> |     |

Source : CRC Île-de-France, d'après les éléments de programmation de la MC93

Alors qu'il représentait 42 % de l'ensemble des spectacles programmés en 2019, le théâtre a progressé de manière continue dans les choix de la direction. En 2023, le théâtre constitue 63 % de la programmation de la MC93. La scène nationale s'éloigne ainsi des objectifs qu'elle s'était fixée dans son COM 2021-2024, qui mentionnait « *une dominante consacrée au théâtre* » représentant « *un peu plus de la moitié des spectacles programmés et l'essentiel des productions déléguées* ».

La directrice justifie ce choix par son expertise dans le domaine du théâtre, et par la présence à proximité de la MC93 d'institutions culturelles déjà spécialisées dans d'autres formes du spectacle vivant, comme la Philharmonie par exemple.

## **2.2 Une ouverture vers les publics et une présence assurée sur le territoire de la Seine-Saint-Denis**

### **2.2.1 « La fabrique d'expérience », déclinaison de l'action culturelle, éducative et territoriale de la MC93**

L'action culturelle, éducative et territoriale de la MC93 est mise en œuvre par les équipes du pôle des publics sous l'appellation « La fabrique d'expérience ». Lancée en 2017, inscrite aux deux projets artistiques de la directrice et aux deux COM de la période sous revue, elle regroupe des projets renouvelés chaque année et d'autres plus éphémères. L'objectif de la Fabrique d'expérience est d'interroger la relation de la MC93 à son public, ses partenaires et plus généralement au territoire sur lequel elle est implantée. Des moyens budgétaires, humains et logistiques lui sont consacrés chaque année.

Les projets sont financés par l'État (direction régionale des affaires culturelles) *via* une subvention de 150 000 euros, complétée par des crédits de mécénat de la fondation Hermès (classe prépa' égalité des chances), par la région d'Île-de-France (festival des écoles), ou par des appels à projet du département de Seine-Saint-Denis.

Les équipes du pôle des publics et des artistes en résidence, sous contrat avec la MC93, animent les projets. Une enseignante salariée par la scène nationale assure les cours dispensés à la classe « égalité des chances » dans les murs. Des équipes de projet peuvent ponctuellement être recrutées pour suivre et animer des actions éphémères.

Une salle de la MC93, le Studio, est réservée à l'accueil des projets participatifs avec les publics<sup>3</sup>.

#### **« On ne va pas se défiler », illustration des projets éphémères portés par La Fabrique d'expérience de la MC93**

Le collectif « La beauté du geste » réunit depuis 2018 la MC93, trois centres dramatiques nationaux (le théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis, le théâtre de la commune d'Aubervilliers et le théâtre public de Montreuil) du département, deux scènes conventionnées (Tremblay-en-France et Saint-Ouen), le centre culturel de la Courneuve et le centre national de la danse de Pantin.

<sup>3</sup> Salle qui n'accueille pas de spectacle.

À l'occasion des olympiades culturelles, organisées dans le cadre des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, le collectif a monté le projet « On ne va pas se défilé », parade déambulatoire sur plus de 2 kms dans le département de Seine-Saint-Denis. Le défilé s'est tenu le 23 juin 2024 et a mobilisé 1 200 jeunes Dyonésiens pendant deux ans.

Le segment de la MC93, animé par les équipes de « la Fabrique d'expérience », le danseur Thierry Thieu Nang et la chorégraphe Dalila Belaza a permis à 170 jeunes comprenant des handicapés de l'Institut médicoéducatif de Bobigny, des étudiants de l'université « Sorbonne Paris Nord », des préparateurs de la classe « égalité des chances de la MC93 et des mineurs isolés encadrés par la Croix Rouge, de réaliser trois scènes dansées lors de cet événement.

Le coût de 100 000 euros de ce segment du défilé a été réparti de manière équilibrée entre la région Île-de-France, le département de Seine-Saint-Denis, le comité organisateur des jeux olympiques et paralympiques et la DRAC Île-de-France.

Outre la large couverture médiatique dont le spectacle a bénéficié, un documentaire réalisé pendant l'évènement est disponible gratuitement sur CultureBox.

## **2.2.2 Un parcours à l'éveil et à la pratique artistique pour les jeunes publics de Seine-Saint-Denis**

En lien avec ses partenaires, la MC93 a bâti un parcours de découverte et d'approfondissement des pratiques artistiques pour les jeunes résidant à Bobigny et dans le département de Seine-Saint-Denis.

Pour les jeunes de moins de 9 ans, un partenariat avec l'éducation nationale permet à 30 classes-pilotes de théâtre de la commune, de suivre un programme d'éveil à cet art et à la pratique théâtrale. Ces ateliers débouchent sur des créations données lors du festival des écoles<sup>4</sup>.

Entre 9 et 13 ans, 20 jeunes inscrits au centre de loisir de la commune peuvent intégrer sans frais « La Petite Troupe » de la MC93. Pendant deux ans, sur le temps des vacances scolaires et plusieurs samedis et dimanches, « La Petite Troupe » leur permet non seulement de découvrir le fonctionnement d'un théâtre et ses différents métiers, mais aussi d'écrire, de monter et de jouer un spectacle donné dans la salle « Christian Bourgois » et intégré à la programmation de la scène nationale, avec une fréquence de 4 à 5 représentations annuelles. Les familles de ces jeunes sont impliquées dans le projet et sont reçues à plusieurs reprises à la MC93. Cette implication assure la participation continue des jeunes sur le temps du projet, avec peu d'abandons constatés, justifiés le plus souvent par des mobilités géographiques.

---

<sup>4</sup> Le Festival des Écoles MC93 est un événement annuel qui célèbre les créations artistiques des écoles de théâtre françaises, notamment les écoles nationales supérieures. Ce festival permet aux étudiants en fin de cycle de présenter leurs travaux sur scène dans des conditions professionnelles. Pour le public, c'est aussi l'occasion de découvrir les futures générations de comédiens, metteurs en scène et autres professionnels du spectacle vivant.

« L'atelier des anciens » permet aux anciens lycéens des options de théâtre de quatre établissements partenaires<sup>5</sup>, de participer à des ateliers conduits par des artistes programmés à la MC93. Le conseil des jeunes, moins axés sur la pratique artistique, offre la possibilité de se former aux métiers de la communication et de la médiation culturelle. L'équipe de direction a souligné, au cours de l'instruction, que la crise due au Covid-19 avait fragilisé ces programmes, une coupure étant intervenue au cours de cette période avec plusieurs classes d'âge.

Enfin, les bacheliers peuvent intégrer la classe « égalité des chances » préparatoire aux conservatoires d'art dramatique. Cette classe, qui bénéficie d'un agrément du ministère de la culture depuis 2018, récemment renouvelé, est financée en partie par l'établissement public territorial « Est Ensemble » et la fondation Hermès. Issue d'un partenariat entre les conservatoires de Pantin et d'Aubervilliers, formalisé par une convention-cadre avec la MC93, très sélective à l'entrée (8 admis pour 150 candidatures en moyenne), elle présente de forts taux de réussite pour ces concours non moins sélectifs (entre 1/3 et 1/2 élèves admis chaque année).

Les rapports d'activité détaillent imparfaitement le nombre de bénéficiaires de ces programmes, ainsi que les modalités de sélection.

La chambre invite la MC93 à retracer dans un tableau de synthèse, dans ses rapports d'activité, le nombre de bénéficiaires de ses programmes et l'atteinte des objectifs fixés dans les COM.

**Tableau n° 5 : Lauréats classe préparatoire égalité des chances**

| Nombre de lauréats et affectation                                 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 | 2023/2024 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Prépa' Théâtre 93 / Promotion</b>                              | 12        | 12        | 11        | 12        | 11        |
| <b>Conservatoire national supérieur d'art dramatique de Paris</b> | 2         | 0         | 1         | 3         | 1         |
| <b>École nationale supérieure d'art de Limoges</b>                | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>École du théâtre national de Strasbourg</b>                    | 3         | 0         | 1         | 0         | 0         |
| <b>TNB théâtre national de Bretagne à Rennes</b>                  | 0         | 2         | 0         | 0         | 1         |
| <b>École supérieure d'art dramatique de Paris</b>                 | 0         | 1         | 0         | 0         | 0         |
| <b>École du théâtre du Nord à Lille</b>                           | 0         | 2         | 0         | 0         | 0         |
| <b>Conservatoire royal de Liège</b>                               | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         |
| <b>École nationale supérieure d'art dramatique de Montpellier</b> | 0         | 0         |           | 1         | 0         |
| <b>École régionale d'acteurs de Cannes et Marseille</b>           | 0         | 0         | 1         | 0         | 0         |
| <b>École nationale supérieure des arts du théâtre Lyon</b>        | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         |

*Source : rapports d'activités – formations*

<sup>5</sup> Les lycées Louise Michel de Bobigny, Delacroix de Drancy, Jaurès de Montreuil et Monnet de Paris bénéficient de ce programme.

### 2.2.3 Un réseau dense de partenaires et de relais « hors les murs »

La présence territoriale de la MC93 « hors ses murs » se matérialise par l'animation d'un réseau dense de partenaires, liés à la scène nationale par des conventions. Outre les écoles de la commune, les lycées et les différentes institutions culturelles du département, la MC93 conduit des projets, en particulier avec l'appui d'artistes en résidence, dans des hôpitaux, des EHPAD, des centres de réadaptation, des associations locales ou encore des caisses d'allocations familiales.

Pour s'assurer d'un relais auprès des habitants de la commune et des collectivités limitrophes, la MC93 a développé des actions de formations de médiateurs. Les travailleurs sociaux de Bobigny et les enseignants peuvent ainsi se former à l'accompagnement d'un groupe de jeunes, avant et après la réception d'une œuvre théâtrale. Si des supports et fascicules adaptés au jeune public existent déjà pour chacun des spectacles programmés, les équipes du pôle des publics de la MC93 envisagent la conception, à court terme, de malettes pédagogiques.

### 2.2.4 Une fréquentation réhaussée par les activités hors programmation artistique

L'ensemble des activités gratuites en dehors de la programmation culturelle, qui comprend notamment les formations, l'accueil de groupes scolaires, les visites, les lectures, les rencontres, les projections, stimule la fréquentation de la MC93.

**Tableau n° 6 : Fréquentation hors programmation artistique (en nombre de spectateurs)**

| Activité                                  | 2019         | 2020       | 2021         | 2022         | 2023         | Total         |
|-------------------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Ateliers                                  | 0            | 0          | 180          | 325          | 0            | 505           |
| Événements artistiques hors programmation | 1 561        | 0          | 1 035        | 770          | 288          | 3 654         |
| Expositions                               | 1 500        | 0          | 0            | 0            | 0            | 1 500         |
| Formations                                | 240          | 0          | 37           | 252          | 63           | 592           |
| Hors les murs                             | 0            | 100        | 0            | 12           | 0            | 112           |
| Lectures                                  | 482          | 0          | 0            | 175          | 85           | 742           |
| Projections                               | 223          | 0          | 0            | 111          | 358          | 692           |
| Projets participatifs                     | 2 253        | 0          | 137          | 0            | 748          | 3 138         |
| Rencontres et réflexions                  | 703          | 0          | 537          | 543          | 414          | 2 197         |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>6 962</b> | <b>100</b> | <b>1 926</b> | <b>2 188</b> | <b>1 956</b> | <b>13 132</b> |

Source : CRC Île-de-France, d'après les rapports d'activité de l'association

Dans les rapports d'activité, leur suivi chiffré n'est pas aussi précisément détaillé que pour les spectacles de la programmation officielle. La participation à ces événements ne se matérialisant pas systématiquement par l'émission d'un billet pour les spectateurs,

la production de ces données n'est pas automatisée par la billetterie. D'après les données relevées, elles ont attiré plus de 13 000 spectateurs en cinq ans. Ces chiffres attestent que le lieu est investi en dehors des créneaux réservés aux représentations de la programmation.

## 2.3 Des dispositifs importants de soutien à la création artistique

### 2.3.1 La MC93, un producteur de spectacle reconnu

La MC93 se singularise des autres scènes nationales franciliennes par son pôle de production. Elle est en effet la seule, avec le théâtre de Sénart, à produire elle-même des spectacles.

**Tableau n° 7 : Productions de la MC93 2019-2024**

| Spectacle                  | Dramaturges               | Année    | Coût de la production (en €) | Recettes production <sup>6</sup> (en €) | Coût pour la MC93 (en €) |
|----------------------------|---------------------------|----------|------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| Sycomore                   | Saphir Belkheir           | En cours | 55 998                       | 29 435                                  | 26 563                   |
| Face à la mère             | J-R Lemoine / G. Cassiers | 2024     | 227 213                      | 121 000                                 | 106 213                  |
| Une pièce pour...          | David Geselson            | 2024     | 48 709                       | 27 000                                  | 21 709                   |
| Fajar...                   | Adama Diop                | 2024     | 309 493                      | 244 459                                 | 65 034                   |
| Nos Ailes brûlent aussi    | Myriam Marzouki           | 2023     | 169 581                      | 104 031                                 | 65 550                   |
| Avant la terreur           | Vincent Macaigne          | 2023     | 827 192                      | 702 414                                 | 124 778                  |
| The Silence                | Falk Richter              | 2022     | 122 076                      | 25 000                                  | 97 076                   |
| La Septième                | Marie-Christine Soma      | 2022     | 221 288                      | 105 574                                 | 115 714                  |
| Antigone ...               | Guy Cassiers              | 2021     | 191 637                      | 167 910                                 | 23 727                   |
| ADN                        | Régine Chopinot           | 2021     | 85 042                       | 20 000                                  | 65 042                   |
| Les Sentinelles            | Jean-François Sivadier    | 2021     | 206 918                      | 118 850                                 | 88 068                   |
| Vents contraires           | Jean-René Lemoine         | 2019     | 216 130                      | 117 020                                 | 99 110                   |
| Que viennent les barbares  | Myriam Marzouki           | 2019     | 134 751                      | 95 001                                  | 39 750                   |
| Ils n'avaient pas prévu... | Jean-Louis Martinelli     | 2019     | 31 815                       | 8 196                                   | 23 619                   |
| <b>TOTAL</b>               |                           |          | <b>2 847 843</b>             | <b>1 885 890</b>                        | <b>961 953</b>           |

Source : CRC Île-de-France, d'après les éléments de programmation de la MC93

<sup>6</sup> Les recettes de productions sont composées de recettes de coproduction de théâtres partenaires, d'aides spécifiques de partenaires institutionnels et du mécénat.

Au cours de la période sous revue, elle a produit 14 spectacles, soit deux à trois productions par an. Seule exception, l'année 2020 n'a débouché sur aucune création, en raison de la crise due au COVID 19 et à la fermeture de la scène durant le confinement. Elle atteint ainsi la cible de deux à trois spectacles produits par an inscrite à sa COM 20-24.

**Tableau n° 8 : Spectacles de la MC93 en tournée 2019-2023**

|                                     | 2019   | 2020 | 2021  | 2022   | 2023   |
|-------------------------------------|--------|------|-------|--------|--------|
| <b>Nombre spectacles en tournée</b> | 8      | 2    | 4     | 6      | 5      |
| <b>Fréquentation</b>                | 21 367 | NC   | 5 616 | 18 145 | 10 228 |

*Source : CRC Île-de-France, d'après les rapports d'activité de l'association*

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association a précisé sa stratégie consistant à produire des spectacles qui, selon elle, ne pourraient pas voir le jour sans son intervention, soit parce que les artistes n'ont pas de structures de production (compagnie), soit parce que les compagnies soutenues ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour porter elles-mêmes leurs spectacles. Une partie de ces productions est liée au dispositif du pôle européen de production qui permet de financer des projets internationaux, comme cela a été le cas pour les spectacles de Falk Richter et de Guy Cassiers au cours de la période sous revue. En intégrant les tournées de ses productions dans d'autres scènes, elle exploite ainsi entre deux et huit spectacles par an.

Le coût brut de ses productions atteint 2,8 M€ en six ans. La MC93 a perçu 1,9 M€ de co-financement pour ces productions, portant sa contribution nette à 0,96 M€. Le coût d'un spectacle varie fortement, de 8 000 € à plus de 700 000 €.

Deux déséquilibres dans les choix de production de la MC93 sont identifiés. En premier lieu, sur les 14 spectacles produits, seulement quatre sont portés par des femmes. Ce constat est en décalage avec les intentions de la MC93 définies dans sa COM 20-24, qui indique « *qu'une attention particulière est portée à ce que la société française y soit mieux représentée dans sa diversité : parité et tradition culturelle* » (objectif 1 du COM) ou encore que « *les artistes femmes font l'objet d'une attention particulière sur l'accompagnement* » (objectif 2 du COM). Sans contester l'analyse de la chambre, la MC93 a indiqué qu'elle rencontrait des difficultés pour poursuivre l'ensemble de ses objectifs de diversité, mais qu'elle veillait à la bonne représentation, dans son catalogue, d'artistes ayant des liens bien établis avec des pays du sud. En second lieu, le théâtre est surreprésenté avec 12 spectacles sur 14.

Outre ses productions de spectacles, la MC93 dispose d'un atelier de création de décors et d'un atelier de création de costumes.

Au titre de ses productions à rayonnement européen et des projets qu'elle mène avec d'autres scènes européennes, la MC93 s'est vue désigner pôle européen de production par le ministère de la culture en juin 2020. À ce titre, la MC93 a perçu 100 000 euros par an jusqu'en 2024 pour financer des projets en lien avec sa programmation.

### **Les projets STAGES et « Common stories », exemples de l'insertion de la MC93 dans un réseau de scènes européennes**

La reconnaissance de la MC93 comme pôle européen de production, et les financements qui y sont associés, lui ont permis de mener deux projets à l'échelle européenne.

Depuis 2022, la MC93 est l'un des quatorze participants du projet STAGES (*Sustainable Theatre Alliance for a Green Environmental Shift*) inscrit au programme « Creative Europe 21-27 » de la Commission européenne, visant à partager de 2022 à 2025 les questions de transition du spectacle vivant en matière de durabilité sociale et écologique. Avec l'ambition de répondre aux 17 objectifs de développement durable définis par l'ONU, STAGES permet de tester des solutions expérimentales pour accompagner la transition écologique du secteur du spectacle vivant, tant sur le plan des pratiques artistiques, du fonctionnement des scènes et des bâtiments.

Entre 2023 et 2025, le projet « Common stories », dont la MC93 est chef de file, a pour objectif de promouvoir la diversité, non seulement des publics mais aussi des équipes et de la programmation des scènes membres de ce réseau. Des ateliers organisés dans plusieurs théâtres européens, ont permis à des artistes, des publics et des équipes de scènes nationales d'échanger autour de leurs pratiques et de se former aux questions de diversité.

### **2.3.2 L'accueil d'artistes en résidence**

La MC93 accueille chaque année des artistes en résidence. Cette appellation recoupe des réalités différentes en fonction des projets, qui peuvent aller du salariat d'artistes à la mise à disposition de locaux et de matériel. Dans ses rapports d'activité, l'association distingue :

- les résidences de création ayant pour objet principal, défini dès leur démarrage, la création d'un spectacle ;
- les artistes en résidences territoriales<sup>7</sup>, d'une durée minimum d'un an (plus souvent deux ou trois). Elles permettent un travail en profondeur, en lien avec les habitants, et aboutissent à une création dont le point de départ est la résidence elle-même ;
- les résidences de recherche, offrant un temps de travail avant le processus de production.

La scène nationale s'est fixée un objectif de six artistes à accueillir en résidence territoriale par an dans son COM 2021-2024. Ses objectifs ne sont pas atteints avec l'accueil de trois artistes en 2022 et trois en 2023.

<sup>7</sup> Les résidences territoriales sont des dispositifs d'accueil d'artistes co-financés par des collectivités.

**Tableau n° 9 : Évolution nombre artistes en résidence 2019-2023**

|                                 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Nb d'artistes accueillis</b> | 4    | 4    | NC   | 3    | 3    |
| <b>Cible COM</b>                | NC   | NC   | 6    | 6    | 6    |

Source : CRC Île-de-France, d'après les rapports d'activité de l'association (NC : non communiqué)

#### **« Agapè – de soi à l'autre », exemple de résidence artistique**

La MC93 s'est associée à l'hôpital Avicenne de Bobigny pour une résidence artistique, dans le cadre du programme « culture à l'hôpital » mené par Thierry Thieû Niang, danseur et chorégraphe sous contrat avec l'association. En résidence artistique en 2018 et 2019, cet artiste a alterné moments de présence à la MC93, observations et rencontres des personnels soignants et des usagers autour, notamment, d'ateliers de pratique des mouvements dansés.

L'association ne dispose ni d'un suivi nominatif des artistes en résidence, ni d'un suivi budgétaire de ce dispositif. Seul le volume de jours de résidence est connu. La part des ressources qu'elle affecte aux artistes en résidence n'est, de fait, pas portée à la connaissance des membres de son conseil d'administration. L'association a reconnu un défaut de données quantitatives sur cette thématique, mais elle a souligné, à la suite des observations provisoires de la chambre, les difficultés à réaliser un suivi précis de l'ensemble des modes d'accueil que recouvre le programme des artistes en résidence.

## **2.4 Des données lacunaires sur les publics et les coûts par activité**

### **2.4.1 Des données sur les publics lacunaires et partiellement retracées**

La billetterie de la MC93 permet à l'association de disposer du volume de spectateurs par tranche tarifaire, de connaître leur âge et leur commune de résidence. Ces données communiquées à leur demande aux partenaires de la MC93 ne sont pas systématiquement exploitées dans les rapports d'activité, limitant ainsi la qualité de l'information des membres du conseil d'administration.

Les informations relatives au public des activités hors programmation sont plus lacunaires. Ces activités ne se traduisant pas par l'émission d'un billet, l'outil informatique de billetterie ne les prend pas en compte, et ne permet pas d'avoir automatiquement des données qualitatives et quantitatives. Les données de fréquentation inscrites dans les rapports d'activités sont des estimations issues de recensements manuels réalisés par le pôle des publics. Le nombre précis de scolaires accueillis, de professeurs formés ou encore d'artistes en résidence accueillis n'est pas connu. En premier lieu, la direction de la MC93 peut difficilement savoir précisément si les objectifs fixés dans les COM sont atteints. En deuxième lieu, ce défaut de collecte des données affaiblit la qualité de l'information du conseil d'administration. Sans contester ce défaut, la MC93 a souligné, en réponses aux observations provisoires de la chambre, les difficultés à recueillir des données précises sur ces publics bénéficiant d'un accès libre au site<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Pour les activités hors programmation qui ne font pas l'objet d'une subvention fléchée.

**Recommandation performance 3** : Systématiser l'exploitation des données de billetterie dans les rapports d'activité pour renforcer l'évaluation de l'activité et la qualité de l'information du conseil d'administration.

#### 2.4.2 Un coût par activité restreint à la programmation artistique

Les spectacles programmés et produits par la MC93 font l'objet d'un suivi analytique par activité. L'association et son conseil d'administration disposent ainsi d'une information fiable sur le coût de la programmation artistique.

*A contrario*, les actions hors programmation, d'accueil des scolaires, de formation des enseignants, ou encore de soutien aux artistes en résidence ne sont pas suivis de manière analytique. Le coût de ces activités n'est pas retracé dans les rapports d'activité annuels. La MC93 n'a pas été en mesure, au cours de l'instruction, de fournir d'éléments chiffrés à ce sujet. Cette absence de suivi réduit la capacité de pilotage de la direction, et nuit à la qualité de l'information du conseil d'administration. Interrogés, certains financeurs, comme le département de Seine-Saint-Denis, regrettent que les activités de la MC93 ne fassent pas, à ce jour, l'objet d'un suivi budgétaire analytique.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association a indiqué qu'un suivi analytique était réalisé pour les activités subventionnées (« fabrique d'expérience » et activités d'enseignement artistique et culturel notamment), mais pas pour les activités non subventionnées qui représentent, selon elle, une part marginale de ses dépenses. Elle a par ailleurs précisé qu'un travail d'évaluation analytique de l'ensemble de ses coûts était en cours depuis 2025. La chambre prend acte de ce travail et recommande à l'association d'adopter des outils de suivi analytique des coûts pour l'ensemble de ses activités.

**Recommandation performance 4** : Adopter des outils de suivi analytique des coûts pour les activités hors programmation artistique, y compris les activités qui ne font pas l'objet de subventions fléchées.

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*Sur le volet de l'engagement artistique, la prestigieuse programmation pluridisciplinaire de la MC93 ménage une place prépondérante au théâtre (63 % en 2023). Les spectacles qu'elle produit elle-même ou qu'elle achète et programme ont attiré un public en forte croissance au cours de la période sous revue.*

*Les actions de la MC93 et les moyens qu'elle consacre à l'engagement culturel, éducatif et territorial témoignent d'une ouverture vers les publics et d'une présence sur le territoire de la Seine-Saint-Denis. L'association a su nouer de solides partenariats avec d'autres acteurs locaux qui constituent autant de relais de ses projets et contribuent à son rayonnement. La MC93 se singularise par ses propres créations et son intégration à un réseau transnational de scènes, qui lui ont valu d'être reconnue pôle européen de production par le ministère de la culture.*

*La MC93 exploite insuffisamment les données sur ses publics et sur les coûts de ses activités. Pour sa programmation, le volume de spectateurs par tranche tarifaire est bien connu et inscrit dans les rapports d'activité annuels. Toutefois, l'association ne communique pas systématiquement sur leur âge ou leur commune de résidence via ses rapports d'activité. Pour les activités hors programmations, les informations sont lacunaires et partiellement reprises dans ces rapports. Pour le soutien aux artistes, la MC93 n'est pas en mesure de recenser les bénéficiaires des dispositifs de « résidences ». Enfin, de manière générale, le suivi analytique des coûts n'est réalisé que pour les spectacles de la programmation officielle. La MC93 pourrait généraliser son suivi des publics et des coûts par activité pour renforcer la qualité de l'information de son conseil d'administration.*

---

### **3 DES MOYENS LOGISTIQUES ET HUMAINS IMPORTANTS ET BIEN PILOTÉS**

#### **3.1 Une gestion lisible du patrimoine**

Le cahier des missions et des charges des scènes nationales prévoit que leurs moyens architecturaux facilitent « *la rencontre de tous les arts du spectacle* » et qu'elles doivent disposer « *d'un ensemble architectural repérable et accueillant, accordant une égale importance aux espaces destinés au travail artistique (...), aux conditions de présentation des œuvres (...) (et) aux lieux de convivialité pour le public* ».

### 3.1.1 La commune de Bobigny est impliquée dans l'entretien de ses locaux

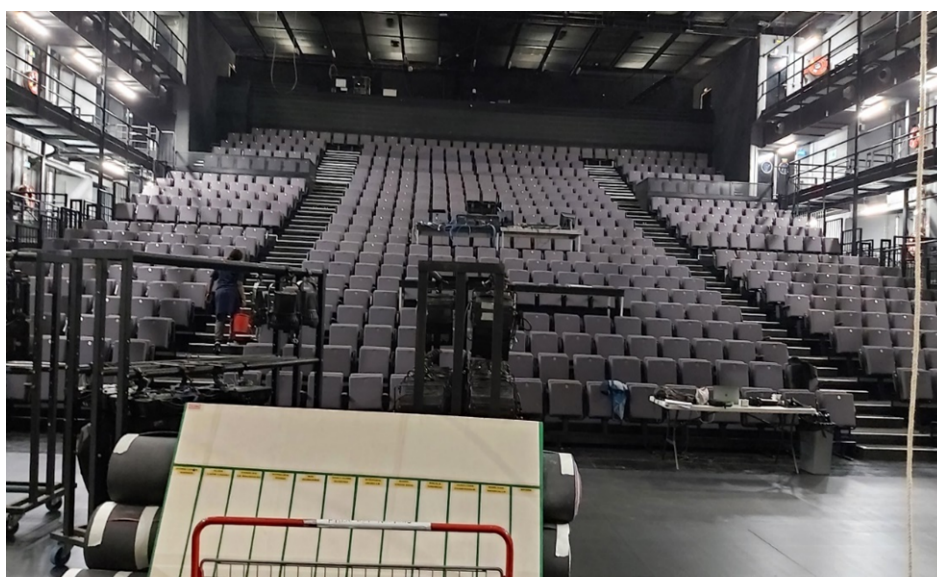
Photo n° 1 :



Source : CRC Île-de-France

Le bâtiment qui accueille la MC93 est une propriété de la commune de Bobigny. Situé au 9 boulevard Lénine, d'une surface de 12 845 m<sup>2</sup> répartis sur six niveaux, il se compose notamment de :

Photo n° 2 :



Source : CRC Île-de-France

- trois salles de spectacles, dont la grande salle Oleg Efremov (825 sièges), la petite salle Christian Bourgois (210 places) et la Nouvelle Salle (240 places) ;
- une salle dite Le Studio pour les activités de la Fabrique d'expérience ;
- une salle de répétition ;
- un atelier de construction de décors ;
- un atelier de création de costumes ;
- du vaste hall Matoub à larges baies vitrées comprenant notamment un restaurant et une librairie ;
- du hall Lénine ;
- un espace administratif composé des bureaux des équipes permanentes de l'association ;
- de locaux techniques ;
- de locaux annexes à ses activités.

La commune de Bobigny en assure la maintenance et réalise les travaux. Une commission de sécurité a été organisée en mai 2023, la première menée depuis la réouverture de la MC93, à la suite des transformations réalisées entre 2015 et 2017.

**Tableau n° 10 : Financement des travaux MC93 2015-2017 (en M€)**

| Financier            | Contribution |
|----------------------|--------------|
| État                 | 6,32         |
| Commune de Bobigny   | 5,5          |
| Région Île-de-France | 3,28         |
| Département 93       | 2,9          |
| EPT Est Ensemble     | 2            |
| <b>Total</b>         | <b>20</b>    |

*Source : CRC Île-de-France, d'après les données transmises par la commune de Bobigny*

Après une première extension en 1990, puis une deuxième en 1999, le bâtiment de la MC93 a connu d'importants travaux entre 2015 et 2017, nécessitant sa fermeture pendant deux ans. Avec un coût total de 20 M€, ces travaux ont permis de désamianter, déplomber et mettre les locaux aux normes pour l'accès des personnes à mobilité réduite. Le hall d'accueil a été agrandi (de 300 à 700 m<sup>2</sup>), repensé et de grandes baies vitrées ont été érigées pour ouvrir le bâtiment sur la commune. En outre, d'importants aménagements ont été consentis pour renforcer l'isolation phonique, rendue nécessaire à la suite de la mise en circulation de la ligne T1 du tramway, proche du promontoire de la scène nationale. Enfin, une nouvelle salle d'une capacité de 240 spectateurs a été inaugurée.

Bien que ces travaux n'aient pas été conduits durant la période sous revue, leur réalisation a affecté les exercices analysés par la chambre.

D'une part, le traitement<sup>9</sup> à la peinture intumescente<sup>10</sup> sur quatre poutres de 23 m de long de la salle Oleg Efremov et d'une poutre du hall Lénine, a dû être réalisé *a posteriori* pour un coût total de 0,7 M€, intégralement pris en charge par l'assurance de l'entreprise chargée des travaux. À cette occasion, la MC93 s'est vue déléguer la maîtrise d'ouvrage pour le compte de la commune propriétaire. Elle a composé une équipe de maîtrise d'œuvre afin que soient réalisées la dépose et la repose des éléments de la scénographie, d'installations électriques, de fibres acoustiques existantes, et de faux-plafonds, pour aboutir au traitement à la peinture intumescente. Le chantier s'est tenu dans les délais impartis et dans le cadre budgétaire défini avec le comité d'experts de l'assurance. D'autre part, le parquet de la salle « Christian Bourgois » (rapport d'activité 2022) a été rongé par l'humidité à la suite d'une infiltration consécutive aux travaux de 2017. La commune de Bobigny a pris en charge le remplacement intégral du parquet, avant même que les assurances n'aient rendu leur décision pour savoir qui en était responsable. Maître d'ouvrage délégué pour le compte de la commune propriétaire, la MC93 a confié à une société spécialisée la réalisation de cette réfection, réalisée du 7 juin au 18 août 2022.

### 3.1.2 Une association qui valorise les locaux dont elle a l'usage

Une convention de mise à disposition formalise l'occupation de ces locaux communaux par l'association. Au cours de la période sous revue, deux conventions, de 2017 et de 2021, régissent les relations de la commune propriétaire et de l'association occupante. La durée des conventions correspond à celle des contrats d'objectifs et de moyens signés entre les financeurs et la MC93.

La MC93 occupe ces locaux à titre gracieux (article 7 de la convention de mise à disposition de 2021). L'occupant a la jouissance de ces locaux (article 8.3).

L'association prend à sa charge les coûts des fluides, chauffage et électricité. Le bâtiment est relié au réseau de chauffage par géothermie des communes de Bobigny et de Drancy, en service depuis 2019.

La commune de Bobigny conserve le droit d'utiliser la scène nationale, notamment pour la mettre à la disposition des associations ou des services de la commune. À ce titre, elle occupe la MC93 quatre jours par an, pour des spectacles de sa propre programmation culturelle. Le département de Seine-Saint-Denis, financeur principal de la MC93, dispose pour sa part de huit jours par ans.

Par ailleurs, la MC93 peut mettre à disposition, à titre gratuit ou onéreux, ces locaux dont elle n'est pas propriétaire. L'article 10 de la convention qui la lie à la commune dispose que « *Le propriétaire autorise l'occupant à exercer ou faire exercer une activité de débit de boisson, de restauration et de librairie, activités liées à l'accueil du public* ».

<sup>9</sup> Source : rapport d'activité 2022.

<sup>10</sup> La peinture intumescente est un produit qui réagit à la chaleur en se dilatant et en formant une meringue. Cette meringue isole l'acier de l'air extérieur, des flammes et de la fumée dans le but de maintenir la température de la structure en dessous du seuil critique.

Si les activités de restauration, de librairie<sup>11</sup> ou de location pour des tournages sont bien prévues par la convention de mise à disposition, ce n'est pas le cas de l'ensemble des activités privées réalisées par les partenaires de la MC93. En particulier, la scène nationale recourt depuis 2017 à une association qui réalise des prestations de garderie, pour permettre aux jeunes parents d'assister aux représentations en leur offrant un mode de garde sur place.

Les activités de garderie ont été confiées à une société coopérative et participative. Cette coopérative organise des garderies régulières dans les centres sociaux ou les maisons des parents dans les Hauts-de-Seine, en Seine-Saint-Denis et dans le Val-de-Marne. Elle est également active au théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis et à la Maison du théâtre et de la danse d'Épinay-sur-Seine. Durant la garderie éphémère sont accueillis 12 enfants de 18 mois jusqu'à 8 ans. Cette prestation est proposée en moyenne 21 fois par an, 17 fois depuis 2023 en raison de l'arrêt du financement par une société mécène. Les parents réservent leur place auprès de la billetterie du théâtre, remplissent une fiche de renseignements sur leur enfant qui est accueilli par deux professionnels de la petite enfance : une éducatrice de jeunes enfants et un agent spécialisé sur la petite enfance. Sont proposées différentes activités aux enfants en fonction de leur âge. La coopérative fournit des jeux de société, des espaces de motricité, du matériel de coloriage et propose une petite collation. La garderie éphémère est installée la plupart des samedis de représentation, à 18h00, dans le studio de la MC93.

Puisque l'article 18 de la convention prévoit que cette dernière peut être modifiée à tout moment par un avenant, la commune de Bobigny et la MC93 devraient inscrire les prestations de garderie sur la liste des activités autorisées à l'article 10. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association s'est engagée à l'inscrire dans la prochaine convention qui doit être signée en 2025 avec la commune.

**Recommandation performance 5** : Inscrire les activités de garderie d'enfants sur la liste des activités autorisées par la convention de mise à disposition des locaux.

## 3.2 Des manquements au respect des règles de la commande publique

### 3.2.1 La MC93, pouvoir adjudicateur, est soumise aux règles de la commande publique

L'association répond aux critères définissant les pouvoirs adjudicateurs soumis aux règles du code des marchés publics. L'article L. 1211-1 du code précité dispose que les personnes morales de droit privé créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général, ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, sont soumises aux règles de la commande publique si elles remplissent l'une des conditions suivantes :

- 1/ Leur activité est financée majoritairement par une entité publique ;
- 2/ Leur gestion est soumise à un contrôle par une entité publique ;

<sup>11</sup> La librairie, dont les stocks sont la propriété de la librairie « De beaux lendemains » à Bagnolet, présente au milieu du hall d'accueil, est ouverte avant et après les représentations. L'association perçoit 10 % du chiffre d'affaire réalisé. La librairie « De beaux lendemains » a succédé à la librairie « La Petite Egypte », située à Paris, qui a mis fin à son partenariat avec la MC93 en 2022.

3/ L'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé en majorité de membres d'entités publiques.

D'une part, la MC93, personnalité morale de droit privé, assure une mission de service public culturel, énoncée par l'arrêté du 15 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges des scènes nationales. Elle remplit de ce fait une mission d'intérêt général, autre qu'industriel et commercial.

D'autre part, son conseil d'administration est composé à majorité (7/13) de représentants de ses financeurs publics (département de Seine-Saint-Denis, État, commune de Bobigny) dont la contribution au budget de la structure atteint les 65 % au cours de la période sous revue.

### **3.2.2 Des contrats de services à requalifier en marchés publics**

Au cours de la période sous revue, la MC93 n'a passé aucun marché. Or, deux contrats en cours auraient dû faire l'objet d'une publicité et d'une mise en concurrence :

- Un devis de nettoyage du 30 avril 2003 signé entre la MC93 et une société, reconduit tacitement, pour un montant annuel de 70 000 € hors taxes soit 83 720 € toutes taxes comprises ;
- Un contrat de maintenance préventive des systèmes de sécurité contre l'incendie de 2019 passé avec une société, tacitement reconduit pour un montant annuel de 51 840 € hors taxes soit 62 000 € toutes taxes comprises. Le contrat transmis au cours de l'instruction n'est signé que par la MC93 et n'est pas daté. Aucun élément complémentaire n'a été produit à la chambre.

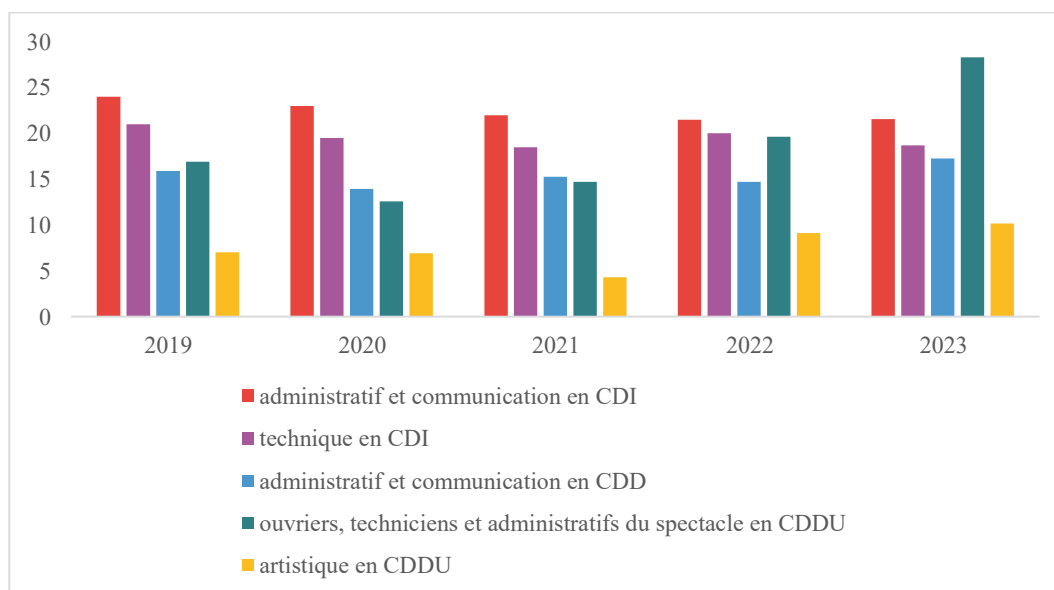
En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a indiqué que l'association se conformera désormais aux règles de la commande publique prenant acte de la recommandation de la chambre.

**Recommandation régularité 1 :** Appliquer les règles de la commande publique conformément à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique.

## **3.3 Des ressources humaines et un dialogue social dynamiques**

### **3.3.1 Des effectifs et une masse salariale en hausse**

Les effectifs de la MC93 ont progressé au cours de la période sous revue. Alors qu'elle comptait 85 équivalents temps plein travaillés (ETPT) en 2019, elle en compte 96 en 2023 (soit près de + 10 %).

**Graphique n° 2 : Évolution des effectifs de l'association 2019-2023 (en ETPT)**

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de l'association

Le volume des effectifs est sensible à l'activité artistique de l'association, en particulier à sa programmation. Ce constat se vérifie notamment pour les contrats courts de salariés soumis au régime des intermittents du spectacle, qu'ils soient artistes, techniciens ou ouvriers.

Les effectifs administratifs et techniques permanents sont stables entre 2019 et 2023, avec la création de trois nouveaux postes au restaurant et un à la production.

*A contrario*, le nombre d'ETPT d'artistes, de techniciens et d'ouvriers en contrats à durée déterminée d'usage (CDDU<sup>12</sup>) a baissé en 2020 et 2021 sous l'effet des confinements successifs et augmenté en 2022 et 2023, avec la reprise de l'activité de la MC93 et la reprogrammation des spectacles annulés durant la pandémie.

**Tableau n° 11 : Âge et ancienneté des effectifs**

|                           | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Moyenne d'âge</b>      | 49   | 46   | 46   | 43   | 42   | 43   |
| <b>Médiane âge</b>        | 52   | 49   | 47   | 42   | 42   | 43   |
| <b>Ancienneté moyenne</b> | 15   | 10   | 11   | 9    | 8    | 9    |

Source : CRC Île-de-France, d'après les annexes du COM 21-24 de la MC93

<sup>12</sup> Le contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) est la forme de contrat de travail la plus utilisée dans le spectacle vivant pour l'embauche des artistes et techniciens. Le CDDU, malgré sa large utilisation dans le spectacle vivant, reste un contrat de travail dérogatoire au CDD de droit commun, ne pouvant être conclu que dans des conditions strictement définies par le Code du travail (art. L1242-2 du Code du travail), et l'accord interbranche du 24 juin 2008 sur la politique contractuelle dans le spectacle vivant public et privé.

La moyenne d'âge des salariés permanents de la MC93 a fortement reculé au cours de la période sous revue, passant de 49 à 43 ans en moyenne par équivalent temps plein (ETP).

En parallèle, l'ancienneté moyenne par ETP, qui s'établissait à 15 ans en 2019, est en 2024 de 9 ans.

**Tableau n° 12 : Évolution de la vacance de postes 2019-2024**

|                           | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Effectif théorique</b> | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   |
| <b>ETP pourvus</b>        | 41   | 44   | 42   | 43   | 43   | 45   |

Source : CRC Île-de-France, d'après les annexes du COM 21-24 de la MC93

Si l'effectif théorique des permanents de l'association n'a pas varié sur la période, le taux de vacance de poste a fluctué. Après avoir enregistré plusieurs départs entre 2020 et 2022, la MC93 est parvenue à atteindre progressivement un taux de vacance nul en 2024, avec le recrutement récent d'un nouveau directeur technique.

**Tableau n° 13 : Évolution de la masse salariale de l'association 2019-2023**

| 2019<br>(€) | 2020<br>(€) | 2021<br>(€) | 2022<br>(€) | 2023<br>(€) | Variation<br>absolue<br>(%) | Variation<br>annuelle<br>moyenne<br>(VAM) (%) | VAM<br>corrigée<br>de l'inflation<br>(%) |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| 4 274 075   | 3 852 130   | 3 992 941   | 4 608 603   | 5 192 558   | 21                          | 5                                             | 2                                        |

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de l'association

La masse salariale de la MC93 a augmenté au cours de la période sous revue, passant de 4,3 M€ en 2019 à 5,2 M€ en 2023, soit une progression de + 21 % à un rythme moyen de + 5% par an. Plusieurs facteurs expliquent cette hausse majeure.

D'une part, les salaires bruts des personnels permanents ont progressé selon les conditions prévues par les accords de branche du secteur culturel. Il en résulte une nette augmentation du coût moyen par ETPT que ne compense pas le rajeunissement des équipes.

**Tableau n° 14 : Évolution du coût moyen par ETPT 2019-2023**

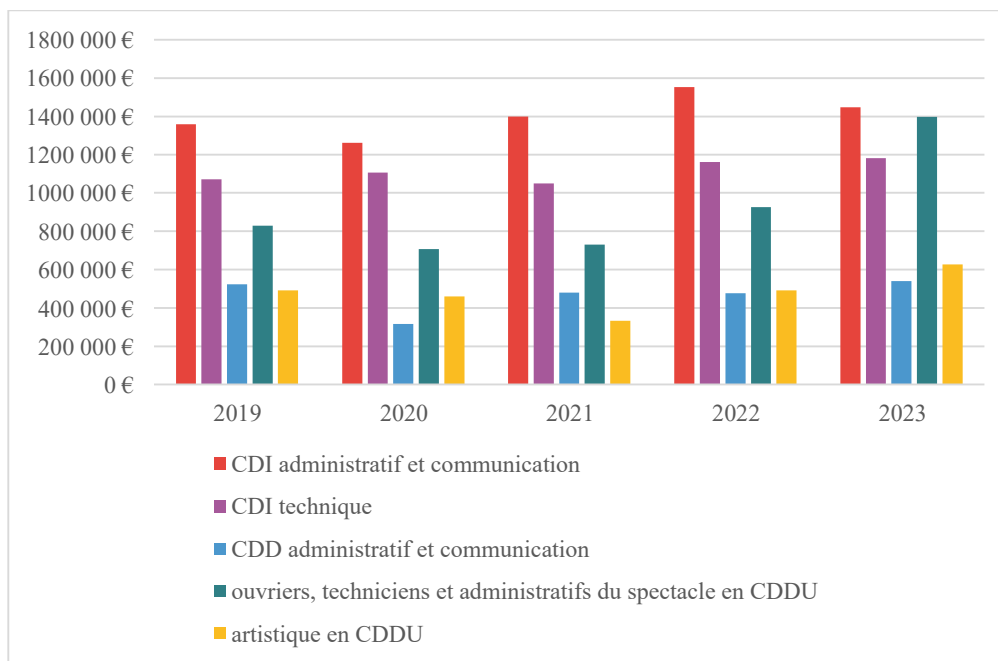
| (en €)                             | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Masse salariale</b>             | 4 274 075 | 3 852 130 | 3 992 941 | 4 608 603 | 5 192 558 |
| <b>ETPT</b>                        | 85        | 76        | 75        | 85,06     | 96,06     |
| <b>Coût moyen ETPT<sup>2</sup></b> | 50 363    | 50 709    | 53 361    | 54 181    | 54 055    |

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de l'association

D'autre part, la reprogrammation de spectacles annulés durant la pandémie de Covid-19 a conduit l'association à recourir davantage aux contrats courts. 274 et 268 représentations ont été données en 2022 et 2023 contre seulement 195 en 2019.

Enfin, la réduction de la vacance de postes constitue un troisième facteur explicatif (cf. *supra*).

**Graphique n° 3 : Évolution de la masse salariale de l'association 2019-2023**



Source : CRC Île-de-France, d'après les données de l'association

La progression de la masse salariale est plus forte que dans le secteur associatif pris dans son ensemble. À titre de comparaison et selon les chiffres publiés par l'observatoire de la jeunesse, du sport, de la vie associative et de l'éducation populaire à partir de données de l'Urssaf, les associations, en France, ont connu une progression de leur masse salariale brute de 0,9 % par an, en euros constants. Corrigée de l'inflation, cette hausse est de 2,4 % pour la MC93.

### 3.3.2 Un dialogue social nourri et une attention portée aux violences sexistes et sexuelles

Le conseil social et économique (CSE) constitue l'instance de dialogue social de la MC93. La direction y est représentée par la directrice et l'administrateur. Les salariés sont représentés par quatre membres élus pour quatre ans. Les dernières élections se sont tenues en 2023. Il se réunit au moins trois fois par an. Ces réunions donnent lieu à la rédaction de comptes-rendus détaillés qui attestent de la vitalité du dialogue social au sein de l'association. La réouverture de la MC93 après les confinements successifs et l'application des protocoles sanitaires ont fait l'objet d'échanges nourris en 2020 et 2021. À noter également l'adoption d'un accord d'entreprise durant la période sous revue.

La MC93 s'est dotée d'une procédure de signalement et de traitement des violences sexistes et sexuelles. Tous les cadres ont été formés à ce sujet. 19 salariés, répartis en deux sessions, ont également pu bénéficier de cette formation en 2022. Une cellule de traitement a été créée, et une référente, qui siège également au CSE, a été nommée. Trois cas ont été signalés, ont fait l'objet d'une enquête interne et ont débouché sur la reconnaissance des faits et des lettres d'excuse.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La MC93 dispose de moyens logistiques et humains importants.*

*Sur le plan logistique, la commune de Bobigny met à disposition le bâtiment qu'occupe la MC93 pour ses activités. Les locaux ont fait l'objet de vastes travaux, à hauteur de 20 M€, entre 2015 et 2017. Ils ont contraint la scène nationale à fermer durant deux saisons. La convention de mise à disposition signée entre la commune et l'association prévoit que cette dernière assure les coûts des fluides, eau, électricité et chauffage. Elle autorise les activités du bar-restaurant (géré en régie) et de la librairie. Elle est en revanche muette sur les activités de garderie et devrait être amendée pour les intégrer. La convention permet également à l'association de mettre les locaux à disposition à titre onéreux ou gracieux, et d'en tirer des recettes.*

*La MC93, en tant que pouvoir adjudicateur, est soumise aux règles de la commande publique. Elle devra à l'avenir veiller à s'y conformer, à chaque étape, et recourir à des marchés publics quand les seuils l'exigent.*

*La masse salariale de l'association a fortement progressé au cours de la période sous revue (+ 21 %). Trois facteurs principaux permettent de l'expliquer. D'une part, des revalorisations prévues par les accords de branche du secteur culturel sont intervenues entre 2019 et 2024. D'autre part, l'association est parvenue à réduire le taux de vacance sur ses 45 emplois permanents. Enfin et surtout, l'activité artistique de la scène nationale a été particulièrement dynamique depuis 2022, à la suite de la reprogrammation de spectacles annulés pendant la pandémie. La fin de ces programmations en 2023 devrait permettre à l'association de modérer, à court terme, sa masse salariale.*

---

## **4 UNE SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PRÉCAIRE**

### **4.1 Malgré des comptes certifiés, la MC93 ne s'acquitte pas de toutes ses obligations**

#### **4.1.1 Des comptes certifiés**

Conformément à l'article 21 des statuts, les comptes annuels sont tenus selon le plan comptable en vigueur et présentés au ministère de la culture, conformément aux dispositions du règlement 99-01 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations.

Ces documents sont présentés à l'assemblée générale, conformément à l'article 12 des statuts de la MC93, qui les approuve et donne quitus au trésorier.

Établis avec le concours d'un cabinet d'expertise comptable et arrêtés par le président de l'association, les états financiers annuels, constitués d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe explicative sont révisés par un commissaire aux comptes, conformément à l'obligation faite aux associations percevant des subventions d'un montant annuel supérieur à 153 000 euros.

La commissaire aux comptes a certifié les comptes de l'association et attesté de leur régularité les 18 juin 2020, 13 avril 2021, 22 avril 2022, 22 mai 2023 et 31 mai 2024 et les a présentés aux conseils d'administration des 23 juin 2020, 25 juin 2021, 7 juin 2022 et 21 juin 2023.

#### **4.1.2 Un inventaire comptable conforme mais un inventaire physique incomplet**

L'inventaire comptable produit au 31 décembre 2023, par l'association est cohérent avec le bilan. La différence de 27 880 € en plus au bilan correspond aux immobilisations incorporelles en cours (18 442 €) et aux immobilisations financières (9 437 €).

L'association n'a pas été en mesure, au cours du contrôle, de fournir un inventaire physique complet. Si un recensement des costumes, environ 4 000 pièces, a bien été réalisé pendant la pandémie, la MC93 ne valorise pas l'ensemble du matériel dont elle est propriétaire. Elle pourrait utilement réaliser un inventaire de son matériel scénique. De même, en tant que producteur délégué, elle pourrait réaliser un inventaire de ses propriétés immatérielles. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a indiqué qu'un inventaire physique était tenu par chaque direction, et que les productions de la MC93, exploitées dans d'autres théâtres, étaient valorisées en investissement dans les comptes depuis 2024. L'association ne le documente toutefois pas ce qui conduit la chambre à formuler la recommandation suivante :

**Recommandation performance 6** : Faire un inventaire physique intégrant le matériel scénique et compléter l'inventaire comptable en valorisant les propriétés immatérielles de l'association.

### 4.1.3 Une publication tardive des comptes

Les comptes de l'association de la période sous revue n'ont été publiés que le 5 mars 2025. Parce qu'elle perçoit plus de 153 000 euros de subventions en numéraire des autorités administratives au sens de l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000, l'association est pourtant tenue de le faire, en application du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 modifié, portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels<sup>13</sup>. Selon les dispositions du décret précité, la MC93 doit transmettre ses comptes annuels, accompagnés du rapport du commissaire aux comptes, à la direction de l'information légale, service de l'État chargé de leur publication sur le site internet du Journal Officiel. À défaut, ses dirigeants s'exposent, en application de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, à une amende de 9 000 euros. Au bénéfice du contrôle de la chambre et pour se conformer à la loi, l'association a publié ses comptes de 2021 et de 2023 le 5 mars 2025. En réponse aux observations provisoires de la chambre, elle a par ailleurs indiqué avoir également publié ses comptes de 2022, bien que ceux-ci ne soient pas consultables sur le site de l'association. Elle est donc invitée à s'assurer de leur bonne publication.

De même, les trois plus hautes rémunérations de l'association ne sont pas publiées. L'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif précise pourtant 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* ». En réponse aux observations provisoires de la chambre, la MC93 a indiqué que le président et les membres du conseil d'administration ne bénéficiaient d'aucune rémunération ni défraiement pour leurs fonctions. La chambre attire l'attention de l'association sur le périmètre de l'article précité qui concerne également les salariés des associations, et recommande à la MC93 de publier les trois plus hautes rémunérations parmi l'ensemble de ses salariés.

**Recommandation régularité 2** : Publier, dans le compte financier, les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés, ainsi que leurs avantages en nature, conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.

<sup>13</sup> Cf. 1<sup>er</sup> article du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels, « les associations et fondations soumises aux prescriptions du premier alinéa de l'article L. 612-4 du code de commerce assurent la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction de l'information légale et administrative. À cette fin, elles transmettent par voie électronique à la direction de l'information légale et administrative, dans les trois mois à compter de l'approbation des comptes par l'organe délibérant statutaire, les documents mentionnés audit alinéa (...) ».

4.2 Des contraintes budgétaires et une situation financière dégradée

4.2.1 Un modèle économique assis majoritairement sur des financements publics

Le financement des scènes nationales, investies d’une mission de service public, repose principalement sur les subventions des collectivités. Elles se répartissent en subventions de fonctionnement pérennes et en subventions spécifiques réservées à des projets.

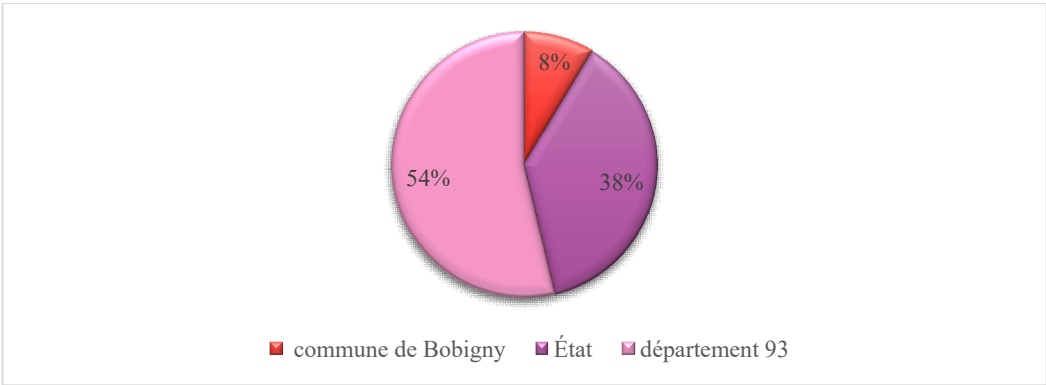
Le département de Seine-Saint-Denis, la commune de Bobigny et l’État (DRAC-Île-de-France) constituent les trois principaux financeurs de la MC93. La région Île-de-France contribue plus modestement au budget de l’association.

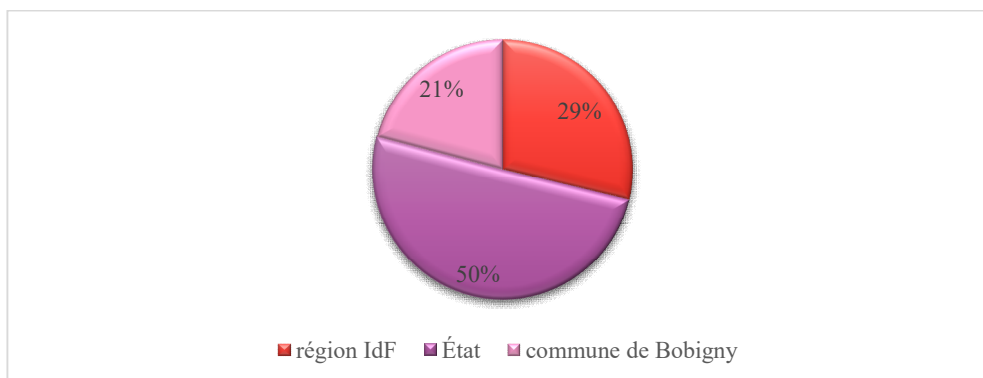
Les subventions de la MC93 sont stables sur la période sous revue, avec une légère hausse des subventions sur projet. Elles sont à environ 6 M€ en 2023, contre 5,6 M€ en 2019. Le département de Seine-Saint-Denis est le principal contributeur financier (49 %) suivi par l’État (40 %) et la commune de Bobigny (8 %). La région Île-de-France ne contribue que marginalement au subventionnement de l’association (moins de 3 %). Les comptes 2024 n’étant pas clos, les chiffres présentés ci-après pour cette année budgétaire sont issus du budget primitif 2024 de l’association.

Tableau n° 15 : Subventions de la MC93 (2019-2024)

| En euros                   | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Subventions fonctionnement | 5 206 062 | 5 206 062 | 5 206 062 | 5 206 062 | 5 206 062 | 5 006 062 |
| Dont commune de Bobigny    | 446 131   | 446 131   | 446 131   | 446 131   | 446 131   | 446 131   |
| Dont État                  | 1 964 006 | 1 964 006 | 1 964 006 | 1 964 006 | 1 964 006 | 1 964 006 |
| Dont département 93        | 2 795 925 | 2 795 925 | 2 795 925 | 2 795 925 | 2 795 925 | 2 595 925 |
| Subventions affectées      | 329 577   | 462 000   | 502 880   | 470 000   | 755 000   | NC        |
| Dont région ÎdF            | 115 000   | 145 000   | 189 000   | 181 000   | 217 000   | NC        |
| Dont État                  | 207 000   | 317 000   | 302 880   | 283 000   | 380 000   | NC        |
| Dont commune de Bobigny    | 7 577     | 0         | 11 000    | 6 000     | 158 000   | NC        |
| Dont département 93        | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 300 000   |
| TOTAL GÉNÉRAL              | 5 535 639 | 5 668 062 | 5 708 942 | 5 676 062 | 5 961 062 | 5 306 062 |

Graphique n° 4 : Subventions de fonctionnement 2023



**Graphique n° 5 : Subventions affectées 2023**

Source : CRC d'Île-de-France, d'après les comptes de gestion et le budget primitif 2024 de la MC93

Les subventions de fonctionnement de la MC93 sont stables sur la période, signe d'un engagement constant des financeurs. Elles s'élèvent à 5,2 millions d'euros par an. Les subventions sur projets sont en légère hausse entre 2019 et 2023 (+ 0,5 millions d'euros), en raison notamment d'une subvention exceptionnelle de la commune de Bobigny de 150 000 euros, pour le remplacement du parquet de la salle « Christian Bourgois » en 2023. Les financeurs ont maintenu leur contribution à la structure en 2020, malgré la fermeture de la MC93 entre mars et mai durant le premier confinement.

**Tableau n° 16 : Part des subventions dans le budget de la MC93**

|                                | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Budget</b>                  | 8 240 239 | 7 420 920 | 8 072 650 | 9 767 775 | 9 863 450 | 9 939 640 |
| <b>Dont subventions</b>        | 5 535 639 | 5 668 062 | 5 708 942 | 5 676 062 | 5 961 062 | 5 306 062 |
| <b>Ratio subv. /budget (%)</b> | 67        | 76        | 71        | 58        | 60        | 53        |

Source : CRC d'Île-de-France, d'après les comptes de gestion et le budget primitif 2024 de la MC93

Malgré un subventionnement resté constant durant la période sous revue, l'association est dépendante de ses financeurs. Leur part dans le budget de la MC93 oscille entre 58 % et 67 % au cours de la période sous revue (si l'on exclut les années 2020 et 2021, où la part des ressources propres a mécaniquement diminué du fait des fermetures de la scène durant les confinements successifs).

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association a indiqué que « cette « dépendance » est intrinsèque au modèle économique des scènes nationales et des labels en général qui réalisent une mission d'intérêt public, répondant à un cahier des charges défini par la puissance publique ». Elle a par ailleurs précisé que « la question centrale de (son) modèle économique est que les financements publics ne sont plus depuis des années alignés sur l'inflation et que donc leur érosion est continue. Le recours aux ressources propres est effectif mais il est parfois en contradiction avec les missions de service public qui sont la raison d'être de nos établissements ».

Sans remettre en cause le modèle économique des scènes nationales, la chambre rappelle qu'il est de saine gestion pour les associations de diversifier leurs ressources propres, afin de maintenir leurs projets artistiques, vu le contexte économique susceptible de mettre sous contraintes accrues les financeurs publics.

#### 4.2.2 Une érosion des marges financières

Les financeurs ont maintenu leur niveau de financement du fonctionnement au cours de la période sous revue. Néanmoins, le montant de ces subventions n'a pas évolué au même rythme que l'inflation. L'aide exceptionnelle du département de Seine-Saint-Denis de 150 000 euros et celle de la DRAC pour 70 000 euros en 2023<sup>14</sup> n'ont pas totalement compensé les effets de l'inflation.

Dans le même temps, les charges de fonctionnement de la MC93 ont fortement augmenté, en raison principalement de la hausse généralisée des prix depuis 2021 et des revalorisations salariales du secteur culturel.

**Tableau n° 17 : Charges d'exploitation 2019-2023**

|                                                      | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023              | Var.<br>2019-2023 | Var.<br>(%) |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| <b>Achats de matières premières / marchandises</b>   | 118 932          | 2 174 561        | 99 783           | 182 246          | 230 161           | - 111 229         | - 100       |
| <b>Aides financières</b>                             | 0                | 476 544          | 0                | 0                | 0                 | 230 161           | N/A         |
| <b>Variation de stock de matières premières</b>      | 804              | 0                | - 52             | 2 333            | - 8 081           | - 8 885           | - 1 105     |
| <b>Autres achats non stockés et charges externes</b> | 2 539 201        | 0                | 2 908 049        | 3 799 639        | 3 868 428         | 1 329 227         | 52          |
| <b>Impôts et taxes</b>                               | 76 249           | 80 820           | 89 405           | 42 252           | 44 836            | - 31 413          | - 41        |
| <b>Salaires et Traitements</b>                       | 2 933 051        | 2 693 862        | 2 819 510        | 3 296 400        | 3 708 739         | 775 688           | 26          |
| <b>Charges sociales</b>                              | 1 288 478        | 1 012 784        | 250 161          | 1 406 711        | 1 655 050         | 366 572           | 28          |
| <b>Amortissements et provisions</b>                  | 309 847          | 307 076          | 287 622          | 203 575          | 155 818           | - 154 029         | - 50        |
| <b>Dotations aux provisions</b>                      | 0                | 149 079          | 338 955          | 28 433           | 39 552            | 39 552            | N/A         |
| <b>Reports en fonds dédiés</b>                       | 0                | 347 332          | 547 462          | 0                | 0                 | 0                 | N/A         |
| <b>Autres charges</b>                                | 150 793          | 166 064          | 735 177          | 727 923          | 606 418           | 455 625           | 302         |
| <b>Total charges d'exploitation</b>                  | <b>7 417 355</b> | <b>7 408 122</b> | <b>8 076 072</b> | <b>9 689 512</b> | <b>10 300 921</b> | <b>2 883 566</b>  | <b>39</b>   |

Sources : CRC d'après les comptes annuels transmis par l'association

Les charges d'exploitation sont passées de 7,3 M€ en 2019 à 10,3 M€ en 2023, soit une hausse de 2,9 M€ (+ 39 %) en quatre ans.

<sup>14</sup> Compte-rendu conseil d'administration, janvier 2024.

Dans le détail, les autres charges ont été multipliées par trois au cours de la période. Les autres achats non stockés et les charges externes ont eux aussi fortement progressé, avec une hausse de 1,3 M€ (+ 52 %).

La hausse des coûts de l'énergie a été soudaine mais moins brutale que pour d'autres structures, la MC93 bénéficiant du réseau géothermique des communes de Bobigny et de Drancy. Estimée à 60 000 euros en début d'exercice 2022, le coût de l'énergie s'est élevé à 130 000 euros en fin d'exercice.

Les effets de l'inflation sont notables sur les prix des services extérieurs (maintenance du bâtiment, prestations de ménage, prestataires administratifs), qui ont augmenté de 50 000 euros entre 2021 et 2022.

#### **4.2.3 Des procédures budgétaires bien formalisées**

Les procédures de prévision budgétaire, de suivi et de contrôle sont claires. Mais des améliorations sont possibles sur l'ordonnancement de la dépense.

En premier lieu, l'administrateur de la MC93 est responsable de la prévision budgétaire de l'association. Le plafond budgétaire est constitué des subventions de fonctionnement et des recettes attendues. Un socle est dégagé pour les dépenses courantes (masse salariale, fluides). Le reliquat constitue le disponible artistique. Ce disponible artistique finance la programmation de la MC93, il est à la main de la directrice de l'association.

En deuxième lieu, le pilotage budgétaire est assuré par la directrice et l'administrateur de la MC93, également chargé du contrôle de gestion. Le suivi budgétaire est assuré par l'administrateur pour les dépenses de fonctionnement, et par la directrice de production pour les dépenses artistiques. Cette dernière dispose d'un accès de consultation au logiciel comptable pour réaliser ce suivi, mais les accès en écriture sont à la main de l'administrateur uniquement. Par ailleurs, un contrôle de gestion par l'administrateur est réalisé deux fois par an, sur chacun des spectacles produits.

La prévision, le suivi de l'exécution et le contrôle budgétaires sont facilités par l'acquisition récente d'un outil d'information comptable et financière, centralisé et partagé par les directions. La MC93 s'est en effet dotée du logiciel DIESE, spécifiquement pensé pour le secteur du spectacle vivant, qui permet un suivi analytique par spectacle programmé ou produit.

Les statuts de la MC93 prévoient des délégations de pouvoir et de signature pour la directrice et l'administrateur. L'article 17 des statuts dispose que le président accorde à la directrice la plus large délégation de pouvoir nécessaire à la gestion courante de l'association. Des délégations de signature ont été accordées par la directrice de l'association à la directrice de production, au directeur technique, à la directrice du pôle des publics et à la cheffe d'atelier qui disposent également des cartes d'achat. Ces délégations leur permettent notamment de signer des bons de commande. Parce que le nombre des délégataires est restreint, que les délégations sont datées et signées par des délégataires clairement identifiées et enfin que le champ des délégations sont précis, ces dernières sont bien régulières. Des écarts substantiels sont constatés entre les prévisions budgétaires, tant en produits qu'en charge. Lors de la construction de son budget, l'association a tendance à minorer les produits mais aussi les charges. Ce constat est particulièrement vérifié sur les exercices post-pandémie.

La minoration des produits tient aux incertitudes qui entouraient les scènes à leur réouverture post-confinement, concurrence accrue entre les scènes, offre pléthorique en raison des reprogrammations de spectacles annulés, craintes exprimées par le public sur les conditions sanitaires.

**Tableau n° 18 : Écart prévision / réalisation des produits 2019-2024**

| (en €)                                | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023       | 2024      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| <b>Produits prévus</b>                | 7 169 941 | 7 232 236 | 7 968 325 | 7 786 454 | 8 674 862  | 8 069 342 |
| <b>Produits réalisés</b>              | 7 586 757 | 7 459 743 | 8 103 704 | 9 809 560 | 10 149 957 | NC        |
| <b>Écarts prévision / réalisation</b> | 416 816   | 227 507   | 135 379   | 2 023 106 | 1 475 095  | NC        |
| <b>(En %)</b>                         | 6         | 3         | 2         | 26        | 17         |           |

Source : CRC Île-de-France, d'après les comptes annuels de la MC93

La minoration des charges témoigne d'une prise en compte insuffisante de l'inflation dans les prévisions budgétaires.

**Tableau n° 19 : Écart prévision / exécution des charges 2019-2024**

| (en €)                         | 2019      | 2020        | 2021      | 2022      | 2023       | 2024      |
|--------------------------------|-----------|-------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| <b>Charges prévisionnelles</b> | 7 169 941 | 7 232 236   | 7 968 325 | 7 786 454 | 8 873 699  | 8 269 341 |
| <b>Charges exécutées</b>       | 7 451 919 | 7 440 722 € | 8 079 630 | 9 820 736 | 10 203 568 | NC        |
| <b>Écarts prévision / exé.</b> | 281 978   | 208 486     | 111 305   | 2 034 282 | 1 329 869  | NC        |
| <b>(En %)</b>                  | 4         | 3           | 1         | 26        | 15         |           |

Source : CRC Île-de-France, d'après les comptes annuels de la MC93

**Tableau n° 20 : Fonds propres 2019-2023**

| (en €)               | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Fonds propres</b> | 635 482 | 461 541 | 309 152 | 322 213 | 196 048 |

Source : CRC d'après les bilans transmis par l'association

Pour des raisons conjoncturelles (aides « COVID », projet européen, olympiade culturelle), la trésorerie de la MC93 entre 2020 et 2024 était très bonne, ce qui lui a permis de ne pas faire appel à des relais bancaires<sup>15</sup>. Selon les calendriers de versement de ces différentes aides, la MC93 a pu temporairement recourir à des valeurs mobilières de placement. Depuis la mi-2024 la MC93 a alerté ses partenaires, lors des conseils d'administration, sur la dégradation à venir de cette trésorerie. Le fonds de roulement négatif indique une situation financière structurellement fragile avec un haut de bilan tendu à l'équilibre. Pour la première fois depuis 2020, la MC93 a recouru à un relais bancaire pour le début de l'année 2025, dans l'attente du versement de subventions du département, perçues habituellement en mars, et de la DRAC, perçues habituellement en mai.

<sup>15</sup> Un relais bancaire est une avance sur subvention octroyée par une banque sous forme d'un crédit.

**Tableau n° 21 : Résultat 2019-2023**

| (En €)          | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023       |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>Produits</b> | 7 586 757 | 7 459 743 | 8 103 704 | 9 809 560 | 10 149 957 |
| <b>Charges</b>  | 7 451 919 | 7 440 722 | 8 079 630 | 9 820 736 | 10 203 568 |
| <b>Résultat</b> | 134 838   | 19 021    | 24 074    | - 11 176  | - 53 611   |

Source : CRC d'Île-de-France, d'après les comptes de l'association

Les résultats de l'association sont déficitaires sur les exercices 2022 et 2023. Si ces déficits représentent peu au regard du budget de la MC93, cette situation appelle une grande vigilance à plusieurs titres.

Entre 2019 et 2021, la crise sanitaire et les aides accordées au secteur du spectacle vivant ont été l'occasion pour la MC93 de constituer un fonds de réserve. Ces crédits lui ont permis d'absorber la hausse de l'activité post-COVID (activité régulière et projets reportés) et de soutenir la croissance et les activités de la structure. En parallèle, de nouvelles ressources financières sont venues appuyer ce développement : augmentation sensible des recettes de billetterie, mécénat, subventions fléchées. Cependant, les produits d'activité ont augmenté moins vite que les charges d'activité et le résultat d'exploitation en 2023 était déficitaire pour la 4<sup>e</sup> année consécutive (- 255 530 € en 2023). Les différents produits (fonds dédiés<sup>16</sup>) venus compenser ce déficit du résultat d'exploitation étaient exceptionnels. Ces fonds arrivent à leur terme.

**Tableau n° 22 : Fonds dédiés inscrits au bilan (2019/2023)**

|                     | 2019 | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---------------------|------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Fonds dédiés</b> | 0    | 347 332 | 639 342 | 172 645 | 112 441 |

Source : CRC d'après les bilans transmis par l'association

Le bureau de contrôle de la direction des finances du département de la Seine-Saint-Denis dans son analyse en 2023 des comptes de 2022, soulignait que la situation financière de la MC93, après être passée à « fragile » en 2021, est à nouveau « dégradée ».

#### **4.2.4 Une stratégie de diversification des recettes à poursuivre et une modération de la programmation artistique à envisager**

##### ***La tarification, un levier limité***

L'association dispose de peu de marges de sécurité financière. La MC93 ne peut augmenter qu'avec parcimonie les tarifs, dans un territoire où les contraintes socio-économiques des résidents sont fortes et les enjeux d'accès à la culture également. Des modifications tarifaires sont intervenues ces trois dernières années pour concilier l'objectif de diversification des recettes et de diffusion artistique au public de la Seine-Saint-Denis.

En 2022, l'association a relevé le tarif de son passe illimité de 120 à 140 euros par an.

<sup>16</sup> Les fonds dédiés sont les rubriques du passif qui enregistrent, à la clôture de l'exercice, la partie des ressources, affectées par des tiers financeurs à des projets définis, qui n'a pu encore être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard (Source : art 3 du règlement 99-01).

**Tableau n° 23 : Évolution de la tarification 2019-2023**

| En €                              | 2019  | 2020 | 2021  | 2022  | 2023  | Variation<br>moyenne annuelle<br>2019-2023 (%) |
|-----------------------------------|-------|------|-------|-------|-------|------------------------------------------------|
| <b>Prix moyen tout public</b>     | 12,04 | NC   | 12,62 | 11,93 | 12,99 | 1,92                                           |
| <b>Prix moyen moins de 18 ans</b> | 9     | 9    | 9     | 9     | 9     | 0                                              |
| <b>Abonnement</b>                 | 97    | NC   | NC    | NC    | 113   | 4,06                                           |
| <b>Plein tarif</b>                | 25    | NC   | NC    | NC    | 27,5  | 2,41                                           |
| <b>Tarifs réduits</b>             | 16    | NC   | NC    | NC    | 18    | 2,99                                           |
| <b>Groupes scolaires</b>          | 9     | NC   | NC    | NC    | 9     | 0                                              |

Source : CRC Île-de-France, d'après les données transmises par l'association (NC : non communiqué).

Entre 2023 et 2024, la MC93 a décidé en janvier 2024 d'augmenter d'un euro en moyenne le prix des places. Pour y parvenir, les dernières modifications de la grille ont été les suivantes :

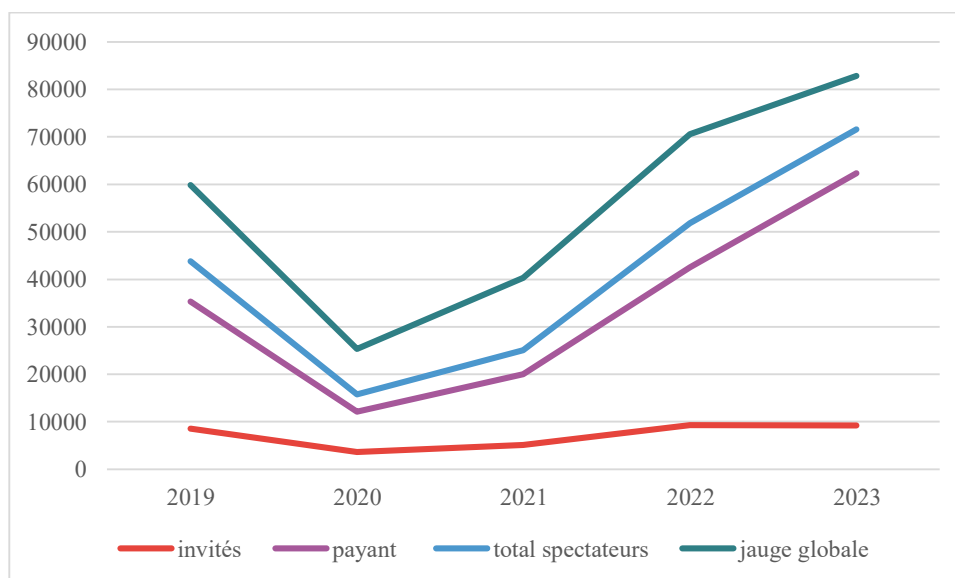
- le plein tarif est passé de 25 à 27,5 euros ;
- le tarif réduit de 16 à 18 euros ;
- le tarif super-réduit et le tarif du Passe sont maintenus en l'état ;
- une grille tarifaire est créée pour les spectacles les plus importants où la MC93 est en concurrence avec des lieux pratiquant des tarifs plus élevés.

Dans le même temps, la MC93 s'est fixée un objectif de réduction de 20 % du volume de ses billets entièrement gratuits. L'association poursuit ainsi ses efforts de valorisation des recettes de billetterie, se traduisant par un recul de la part des billets gratuits (de 19 à 13 % sur la période de contrôle).

**Tableau n° 24 : Évolution de la part des billets gratuits 2019-2023**

| Invités      | Part des invités (%) | Total spectateurs |
|--------------|----------------------|-------------------|
| <b>8 499</b> | <b>19</b>            | <b>43 795</b>     |
| <b>3 613</b> | <b>23</b>            | <b>15 744</b>     |
| <b>5 053</b> | <b>20</b>            | <b>25 068</b>     |
| <b>9 304</b> | <b>18</b>            | <b>51 856</b>     |
| <b>9 202</b> | <b>13</b>            | <b>71 552</b>     |

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de fréquentation de l'association

**Graphique n° 6 : Fréquentation par types de spectateurs**

Source : CRC Île-de-France, d'après les données de fréquentation de l'association

À titre de comparaison, selon l'association des scènes nationales, 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. Les tarifs pratiqués par la MC93 sur la période la plus récente sont sensiblement les mêmes que ceux de la moyenne nationale, avec un prix moyen de 12,99 € et de 9 € pour les moins de 18 ans. Le tarif scolaire, de 9 € en 2023, est toutefois sensiblement plus élevé.

**Tableau n° 25 : Coût par spectateur**

|                                            | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Charges totales €<sup>17</sup></b>      | <b>7 162 234</b> | <b>7 780 429</b> | <b>7 780 429</b> | <b>9 142 157</b> | <b>9 868 206</b> |
| <b>Nombre total de spectateurs</b>         | <b>46 890</b>    | <b>22 492</b>    | <b>27 401</b>    | <b>57 295</b>    | <b>76 341</b>    |
| <b>Coût par spectateur €</b>               | <b>153</b>       | <b>320</b>       | <b>284</b>       | <b>160</b>       | <b>129</b>       |
| <b>Total subventions publiques</b>         | <b>5 535 639</b> | <b>5 668 062</b> | <b>5 708 942</b> | <b>5 676 062</b> | <b>5 961 062</b> |
| <b>Coût fonds publics par spectateur €</b> | <b>118</b>       | <b>252</b>       | <b>208</b>       | <b>99</b>        | <b>78</b>        |

Source : CRC d'après les données de l'association

Rapporté à ses charges d'exploitation, le coût par spectateur, en 2023, s'élève à 129 € à la MC93. Rapporté aux subventions, ce coût est de 78 €, ils diminuent tous les deux durant la période sous revue. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a émis des réserves sur la pertinence de ce ratio, dans la mesure où le nombre de spectateurs indiqué ne reflète pas, selon lui, toute l'activité en dehors des spectacles.

<sup>17</sup> Ces charges ne comprennent pas les charges relatives aux spectacles de la MC93 en tournée.

La chambre précise que ce ratio est pertinent, à partir du moment où l'association mobilise les outils à sa disposition, pour produire une image fidèle de tous les publics qui fréquentent ses installations.

***Un restaurant déficitaire mais nécessaire à l'ouverture du lieu sur le territoire***

En outre si le bar-restaurant géré en régie et la librairie qu'il accueille sont déficitaires, les financeurs de la MC93 y restent attachés dans un souci d'ouverture du lieu sur le territoire de Bobigny et plus largement de la Seine-Saint-Denis. Le déficit du restaurant contribue pour une large part à celui de la MC93, de 53 611 euros en 2023. Hors restauration le déficit 2023 s'élève à 32 601 euros.

**Tableau n° 26 : Budget du restaurant**

| RESTAURANT | CHARGES | RECETTES | RÉSULTAT |
|------------|---------|----------|----------|
| 2019       | 416 476 | 379 781  | - 36 695 |
| 2020       | 269 659 | 212 943  | - 56 716 |
| 2021       | 317 792 | 240 999  | - 76 793 |
| 2022       | 470 756 | 423 482  | - 47 274 |
| 2023       | 525 804 | 504 794  | - 21 010 |

Source : document transmis par la MC93

***Le développement des ressources propres, un effort à poursuivre***

Consciente de sa dépendance à ses financeurs publics et des déficits des deux derniers exercices, la MC93 a adopté une stratégie de diversification de ses ressources propres. La part dans les ressources des recettes de billetterie, des ventes de ses productions (spectacles et décors), du mécénat et des mises à disposition à titre onéreux a progressé au cours de la période sous revue.

**Tableau n° 27 : Ressources propres**

| (En €)                                                            | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023       | 2023/2019 (%) |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|
| Production vendue / Ventes de biens et de services                | 1 595 659 | 1 060 859 | 1 283 725 | 2 141 546 | 2 647 148  | 66            |
| Produits d'exploitation                                           | 7 283 467 | 7 255 979 | 7 915 785 | 9 366 982 | 10 045 391 | 38            |
| Part de la production vendue dans les produits d'exploitation (%) | 22        | 15        | 16        | 23        | 26         |               |

Source : CRC Île-de-France, d'après les comptes annuels de l'association

En premier lieu, les recettes hors subventions ont progressé de 66 % durant la période sous revue. Alors qu'elles s'élevaient à 1,5 M d'euros en 2019, leur montant atteint les 2,6 M d'euros en 2023 et représente désormais 26 % des ressources de l'association. Cette hausse tient à deux facteurs principaux. D'une part, entre 2019 et 2023, la MC93 a programmé davantage de représentations (195 contre 268), relevé sa jauge (40327 contre 82 840) et enregistré un nombre croissant de spectateurs (43 795 contre 51 856) comme le retrace le tableau n° 1 *supra*. D'autre part, elle a fait évoluer sa tarification avec pour objectif une hausse moyenne par billet de 1 euro entre 2022 et 2023.

**Tableau n° 28 : Évolution de la billetterie**

| (En €)                                                                                                 | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2023/2019<br>(en %) | 2023/2019<br>(en €) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
| <b>Billetterie 2,1% (taux appliqué aux 140 premières représentations d'un spectacle)</b>               | 41 243  | 201 071 | 253 603 | 498 153 | 761 984 | 83                  | 344 741             |
| <b>Billetterie 5,5% (taux appliqué à partir de la 141<sup>ème</sup> représentation d'un spectacle)</b> | 0       | 8 792   | 4 354   | 6 355   | 28 068  | N/A                 | 26 068              |
|                                                                                                        | 417 243 | 209 863 | 257 957 | 504 508 | 790 052 | 89                  | 372 809             |

Source : CRC Île-de-France d'après les comptes annuels

En deuxième lieu, la MC93 a su diversifier ses financeurs en s'ouvrant davantage au mécénat. La fondation Hermès est le plus gros contributeur jusqu'en 2022.

**Tableau n° 29 : Aides spécifiques 2019-2023**

| En €                                               | 2019          | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |
|----------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Total</b>                                       | <b>70 000</b> | <b>165 000</b> | <b>127 175</b> | <b>139 692</b> | <b>178 454</b> |
| <i>dont Fondation Hermès</i>                       | 51 000        | 70 000         | 77 198         | 90 000         | 70 000         |
| <i>dont Fondation de France (engagement média)</i> | 0             | 0              | 0              | 0              | 41 562         |

Source : UNIDO (budgets annuels exécutés)

Enfin, les recettes liées à la mise à disposition des locaux qu'elle gère ont crû entre 2019 et 2023.

Dans le même temps, le ratio subvention / budget de l'association a reculé, passant de 67 % en 2019 à 60 % en 2023 (cf. tableau n° 5 *supra*).

**Tableau n° 30 : Charges et recettes des activités artistique**

| (En €)                       | 2019      |           | 2020      |           | 2021      |           | 2022      |           | 2023      |           |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                              | Recettes  | Charges   | Recettes  | Charges   | Recettes  | Charges   | Recettes  | Charges   | Recettes  | Charges   |
| <b>Structure (en M€)</b>     | 5 639 539 | 3 731 483 | 5 604 085 | 3 829 116 | 5 621 505 | 3 265 845 | 5 778 572 | 4 100 514 | 5 524 740 | 3 863 775 |
| <b>Disponible artistique</b> | 1 469 699 |           | 1 456 222 |           | 1 930 868 |           | 1 150 021 |           | 1 094 367 |           |

| (En €)                       | 2019             |                  | 2020             |                  | 2021             |                  | 2022             |                  | 2023             |                  |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                              | Recettes         | Charges          | Recettes         | Charges          | Recettes         | Charges          | Recettes         | Charges          | Recettes         | Charges          |
| Activité de production       | 1 172 728        | 1 991 886        | 1 115 412        | 2 213 850        | 1 343 868        | 2 862 395        | 1 951 472        | 2 657 549        | 2 170 290        | 2 688 535        |
| Activité d'accueil (en M€)   | 276 339          | 799 195          | 41 579           | 384 891          | 307 416          | 566 822          | 309 985          | 708 390          | 598 491          | 1 268 671        |
| Autres activités artistiques | 482290           | 486 320          | 369 899          | 323 277          | 363 704          | 384 996          | 351 693          | 396 653          | 729 209          | 725 550          |
| Activités complémentaires    | 648 093          | 640 081          | 263 966          | 308 966          | 457 246          | 564 814          | 1 357 335        | 1 368 551        | 817 592          | 780 803          |
| <b>Total (en M€)</b>         | <b>8 336 293</b> | <b>8 240 239</b> | <b>7 439 942</b> | <b>7 420 920</b> | <b>8 096 724</b> | <b>8 072 650</b> | <b>9 756 598</b> | <b>9 767 775</b> | <b>9 840 321</b> | <b>9 893 932</b> |

Source : CRC Île-de-France, d'après les données transmises par l'association

### ***La modération de la programmation artistique, une piste à envisager***

Dans ce contexte, les financeurs restent attentifs aux choix artistiques de la direction de la MC93. Sa situation comptable et financière a été évoquée lors du conseil d'administration de juin 2024. Les administrateurs ont demandé à l'association d'être vigilante par rapport aux équilibres des budgets 2024 et 2025, s'agissant notamment du volume d'activité.

La reprogrammation en 2022 et 2023 des spectacles annulés en 2020/2021 étant désormais terminée, la MC93 pourrait envisager un retour à un volume de spectacles d'avant crise.

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*Au cours de la période sous revue, les comptes de la MC93 ont bien été certifiés. Pour autant, l'association devra continuer à les publier chaque année, comme elle s'y est tardivement engagée, pour se conformer à la loi. Par ailleurs, la valorisation de ses propriétés intellectuelles dans ses comptes, et l'établissement d'un inventaire physique comprenant le matériel scénique lui permettront de renforcer sa performance comptable.*

*La scène nationale, dont la situation financière est actuellement précaire, est soumise à différentes contraintes structurelles et conjoncturelles.*

*Même si la part des fonds publics dans ses ressources diminue, elle demeure dépendante de ses trois principaux financeurs, qui assurent à eux seuls 60 % de son budget en 2023.*

*De plus, confrontée à une stagnation de ses subventions et à une hausse de ses charges en raison de l'inflation, l'association a progressivement épuisé les fonds qu'elle avait su constituer durant la crise sanitaire de 2020-2021. Malgré des recettes de billetterie en hausse, elle ressort de deux exercices au résultat déficitaire.*

*Dans ce contexte, la direction de la MC93 a développé une stratégie de diversification de ses ressources propres. Elle dispose pour cela de leviers limités. D'une part, elle use avec précaution de la hausse des tarifs pour continuer à attirer un public soumis à de fortes contraintes socio-économiques. D'autre part, le mécénat et la mise à disposition onéreuses progressent avec toutefois des perspectives faibles. Enfin, la recherche d'économies d'échelles par la modération du nombre de spectacles programmés et la hausse des représentations par spectacle est une piste à envisager sérieusement.*

---

## ANNEXES

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Annexe n° 1. Composition des assemblées.....                                             | 52 |
| Annexe n° 2. Évolution des produits et charges.....                                      | 53 |
| Annexe n° 3. Évolution des recettes propres.....                                         | 54 |
| Annexe n° 4. Objectifs et indicateurs de performance de la COM 21-24.....                | 55 |
| Annexe n° 5. Suivi des indicateurs de performance de la COM 2021-2024 de la<br>MC93..... | 61 |
| Annexe n° 6. Glossaire des sigles .....                                                  | 63 |

## **Annexe n° 1.Composition des assemblées**

### **Membres de droits :**

Les représentants de l'État (ministère de la culture) et des collectivités locales qui co-financent régulièrement et de façon significative le fonctionnement de l'association.

1) Pour l'État, 3 représentants :

- le préfet ou son représentant ,
- le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant ,
- le directeur général de la création artistique ou son représentant.

2) Pour la Ville de Bobigny :

- le maire ou son représentant.

3) Pour le conseil départemental de Seine-Saint-Denis :

- le président ou son représentant ,
- deux conseillers départementaux désignés par l'assemblée départementale.

### **Membres associés :**

Sont membres associés les personnes dont la candidature présentée par un membre de droit, est agréée par le directeur général de la création artistique, le maire de Bobigny, le président du conseil départemental de Seine-Saint-Denis en considération des services qu'elles rendent à l'association. Elles sont nommées pour une durée de quatre ans, renouvelable. Leur nombre ne peut dépasser six membres.

### **Membres associés au dernier conseil d'administration du 10 janvier 2024 :**

- un président du conseil d'administration ;
- un vice-président du conseil d'administration ;
- un professeur de français ;
- un trésorier ;
- un ancien fonctionnaire de la Commission européenne ;
- un comédien.

## Annexe n° 2.Évolution des produits et charges

| (En €)                                                                | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023              | 2024 |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------|
| Production vendue / Ventes de biens et de services (dont billetterie) | 1 595 659        | 1 060 859        | 1 283 725        | 2 141 546        | 2 647 148         |      |
| Production immobilisée                                                | 22 636           |                  |                  |                  |                   |      |
| Subventions d'exploitation                                            | 5 537 611        |                  |                  |                  |                   |      |
| Concours publics et subventions d'exploitation                        |                  | 5 659 709        | 5 792 795        | 5 723 431        | 6 320 620         |      |
| Contributions financières                                             |                  | 201 715          | 321 385          | 204 932          | 799 477           |      |
| Reprises sur amortissements et Transferts de charges                  | 83 815           | 267 124          | 139 355          | 688 622          | 44 552            |      |
| Utilisation des fonds dédiés                                          |                  |                  | 255 452          | 466 697          | 60 205            |      |
| Autres produits                                                       | 43 746           | 66 572           | 123 073          | 141 754          | 173 389           |      |
| <b>Produits d'exploitation</b>                                        | <b>7 283 467</b> | <b>7 255 979</b> | <b>7 915 785</b> | <b>9 366 982</b> | <b>10 045 391</b> |      |
| Achats de matières premières / <b>marchandises</b>                    | 118 932          | 2 174 561        | 99 783           | 182 246          |                   |      |
| Aides financières                                                     |                  | 476 544          |                  |                  | 230 161           |      |
| Variation de stock de matières premières                              | 804              |                  | - 52             | 2 333            | - 8 081           |      |
| Autres achats non stockés et charges externes                         | 2 539 201        |                  | 2 908 049        | 3 799 639        | 3 868 428         |      |
| Impôts et taxes                                                       | 76 249           | 80 820           | 89 405           | 42 252           | 44 836            |      |
| Salaires et Traitements                                               | 2 933 051        | 2 693 862        | 2 819 510        | 3 296 400        | 3 708 739         |      |
| Charges sociales                                                      | 1 288 478        | 1 012 784        | 250 161          | 1 406 711        | 1 655 050         |      |
| Amortissements et provisions                                          | 309 847          | 307 076          | 287 622          | 203 575          | 155 818           |      |
| Dotations aux provisions                                              |                  | 149 079          | 338 955          | 28 433           | 39 552            |      |
| Reports en fonds dédiés                                               |                  | 347 332          | 547 462          |                  |                   |      |
| Autres charges                                                        | 150 793          | 166 064          | 735 177          | 727 923          | 606 418           |      |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                         | <b>7 417 355</b> | <b>7 408 122</b> | <b>8 076 072</b> | <b>9 689 512</b> | <b>10 300 921</b> |      |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>                                        | <b>- 133 888</b> | <b>- 152 143</b> | <b>- 160 287</b> | <b>- 322 530</b> | <b>- 255 530</b>  |      |
| Opérations faites en commun                                           | - 38 784         |                  |                  |                  |                   |      |
| Produits financiers                                                   | 1 761            | 1 227            | 4 902            | 2 303            | 13 017            |      |
| Charges financières                                                   | 13 003           | 3 815            | 13               | 3                |                   |      |
| <b>Résultat financier</b>                                             | <b>- 11 242</b>  | <b>- 2 588</b>   | <b>4 889</b>     | <b>2 300</b>     | <b>13 017</b>     |      |
| <b>RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>                                  | <b>- 183 914</b> | <b>- 154 731</b> | <b>- 155 398</b> | <b>- 320 230</b> | <b>- 242 513</b>  |      |
| Produits exceptionnels                                                | 301 530          | 202 539          | 183 017          | 440 277          | 91 549            |      |
| Sur opérations de gestion                                             |                  |                  | 1 377            | 354              | 417               |      |
| Sur opérations en capital                                             |                  | 1 055            | 181 640          | 125 923          | 91 132            |      |
| Reprises provisions, dép et transferts de charges                     |                  | 201 484          |                  | 314 000          |                   |      |
| Charges exceptionnelles                                               | 21 562           | 28 786           | 3 546            | 131 222          | 11 376            |      |
| Sur opérations de gestion                                             |                  | 6 443            | 521              | 6 463            | 11 376            |      |
| Sur opérations en capital                                             |                  | 2 110            | 3 025            | 124 759          |                   |      |
| Dot. amortissements, aux dépréciations et provisions                  |                  | 20 233           |                  |                  |                   |      |
| <b>Résultat exceptionnel</b>                                          | <b>279 968</b>   | <b>173 753</b>   | <b>179 471</b>   | <b>309 055</b>   | <b>80 173</b>     |      |
| Participation des salariés aux résultats                              |                  |                  |                  |                  |                   |      |
| Impôts sur les bénéfices                                              |                  |                  |                  |                  | - 108 729         |      |
| <b>Impôts et taxes</b>                                                | <b>96 054</b>    | <b>19 022</b>    | <b>24 073</b>    | <b>- 11 175</b>  | <b>- 53 611</b>   |      |

Sources : CRC d'après les comptes annuels transmis par l'association

**Annexe n° 3.Évolution des recettes propres**

| (En €)                                                            | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2022 /<br>2021 | 2023 /<br>2021 | 2023 /<br>2022 | 2023<br>/2019<br>(%) | 2023 /<br>2019 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|
| <b>Production vendue /<br/>Ventes de biens et de<br/>services</b> | 1 595 659 | 1 060 859 | 1 283 725 | 2 141 546 | 2 647 148 | 857 821        | 1 363 423      | 505 602        | 66                   | 1 051 489      |
| <b>Dont billetterie 2,1 %</b>                                     | 417 243   | 201 071   | 253 603   | 498 153   | 761 984   | 244 550        | 508 381        | 263 831        | 83                   | 344 741        |
| <b>Dont billetterie 5,5 %</b>                                     | 0         | 8 792     | 4 354     | 6 355     | 28 068    | 2 001          | 23 714         | 21 713         | ND                   | 28 068         |
| <b>Dont recettes à 5,5 %</b>                                      | 274 743   | 196 185   | 266 023   | 484 311   | 472 614   | 218 288        | 206 591        | - 11 697       | 72                   | 197 871        |
| <b>Dont recettes à 10 %</b>                                       | 0         | 20 000    | NC        | NC        | 2 355     | 0              | 2 355          | 2 355          | ND                   | 2 355          |
| <b>Dont autres recettes<br/>tournées 5,5 %</b>                    | 127 526   | 51 241    | 68 482    | 181 748   | 362 328   | 113 266        | 293 846        | 180 580        | ND                   | 234 802        |
| <b>Dont recettes tournées<br/>dedit</b>                           | 0         | 82 654    | 134 870   | NC        | NC        | - 134 870      | - 134 870      | 0              | N/D                  | 0              |
| <b>Recettes tournées CEE</b>                                      | 27 402    | NC        | 2 500     | NC        | 10 100    | - 2 500        | 7 600          | 10 100         | - 63                 | - 17 302       |
| <b>Autres recettes tournées<br/>CEE</b>                           | 18 914    | NC        | NC        | NC        | NC        | 0              | 39 158         | 39 158         | - 100                | - 18 914       |
| <b>Recettes restaurant 5,5 %</b>                                  | 31 636    | 34 308    | 32 118    | 42 979    | 39 158    | 10 861         | 312 932        | 302 071        | 24                   | 7 522          |
| <b>Recettes restaurant 10 %</b>                                   | 229 400   | 129 844   | 159 188   | 286 474   | 345 050   | 127 286        | - 48 672       | - 175 958      | 50                   | 115 650        |
| <b>Recettes restaurant 20 %</b>                                   | 70 877    | 37 468    | 45 498    | 93 388    | 110 516   | 47 890         | 65 018         | 17 128         | 56                   | 39 639         |
| <b>Recettes tournées hors<br/>CEE</b>                             | 24 001    | 0         | 23 564    | 35 000    | NC        | 11 436         | - 23 564       | - 35 000       | - 100                | - 24 001       |
| <b>Autres recettes tournées<br/>hors CEE</b>                      | 8 819     | 22 145    | 14 053    | 62 664    | 18 012    | 48 611         | 3 959          | - 44 652       | 104                  | 9 193          |
| <b>Prestations annexes 20 %</b>                                   | 363 736   | 264 659   | 257 130   | 432 655   | 455 434   | 175 525        | 198 304        | 22 779         | 25                   | 91 698         |
| <b>Prestations annexes sans<br/>TVA</b>                           | 0         | 0         | 0         | 8 186     | 35 702    | 0              | 0              | 0              | ND                   | 35 702         |
| <b>Prestations annexes 10 %</b>                                   | 0         | 0         | 0         | 210       | 0         | 0              | 0              | 0              | ND                   | 0              |
| <b>Prestations annexes CEE</b>                                    | 910       | 9 451     | 22 342    | 12        | 3 026     | - 22 330       | - 19 316       | 3 014          | 233                  | 2 116          |
| <b>Prestations annexes hors<br/>CEE</b>                           | 450       | 3 040     | 0         | 9 411     | 2 800     | 9 411          | 2 800          | - 6 611        | 522                  | 2 350          |

Source : CRC Île-de-France, d'après les comptes annuels de l'association

- Mises à disposition avec technique refacturée ;
- Mises à disposition des salles avec technique non refacturée ;
- Mises à disposition gracieuses sans technique.

## Annexe n° 4. Objectifs et indicateurs de performance de la COM 21-24

| Enjeux / Objectifs                               | Objectifs opérationnels /                                                                           | Indicateurs                                                                                                   | Modes d'évaluation                                                                                | 2021                                                      | 2022                                        | 2023<br>(ou saison 22-23)                         |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Généraux / Axes                                  | Objectifs spécifiques                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                   | (ou si donnée à la saison :                               | (ou si donnée à la saison :                 |                                                   |
| Stratégiques                                     |                                                                                                     |                                                                                                               |                                                                                                   | Saison 20-21)                                             | Saison 21-22)                               |                                                   |
|                                                  | Diversifier les publics à l'image des populations du territoire tout en maintenant la fréquentation | Typologie des publics de la scène nationale (lieu d'habitation, âge, publics individuels et accompagnés)      | Lieu d'habitation : Bobigny                                                                       | 6 %                                                       | 8 %                                         | 11 %                                              |
|                                                  |                                                                                                     | (les chiffres varient suivant les données fournies par le public chaque saison)                               | Lieu d'habitation : Seine-Saint-Denis (hors Bobigny)                                              | 9 %                                                       | 10 %                                        | 37 %                                              |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Lieu d'habitation : Paris                                                                         | 19%                                                       | 19 %                                        | 43 %                                              |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Lieu d'habitation : autres villes d'Île de France                                                 | 5 %                                                       | 4 %                                         | 5 %                                               |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Âge : -18 ans (dont scolaires)                                                                    | 7 % (dont 5 % scolaire)                                   | 12 % (dont 9 % scolaire)                    | 11 % (dont 9 % scolaire)                          |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Âge : -30 ans                                                                                     | 12 %                                                      | 11 %                                        | 17 %                                              |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Âge : +65 ans                                                                                     | 8 %                                                       | 7 %                                         | 6 %                                               |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Publics individuels                                                                               | 92,40 %                                                   | 89,00 %                                     | 88,70 %                                           |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Publics accompagnés (dont scolaires / dont champ social)                                          | 7,6 % (dont 5 % scolaire ; 2,6 % champ social)            | 11 % (dont 9 % scolaire ; 2 % champ social) | 11 3 % (dont 9 % scolaire ; 2,3 % champ social)   |
|                                                  |                                                                                                     | Pass culture                                                                                                  | Nombre de places délivrées via le pass culture                                                    | 21 places                                                 | 64 places                                   | 49 places + 6 pass illimités                      |
| Tendre vers une diversité des publics de la MC93 |                                                                                                     | Visites de la MC93                                                                                            | Nombre de visites effectuées par des groupes constitués                                           | 61                                                        | 72                                          | 124                                               |
|                                                  | Fidéliser les associations partenaires                                                              | Nombre d'associations ou de structures du champ social en parcours et ayant accompagné des groupes au théâtre | Liste par catégorie champs social                                                                 | 16                                                        | 22                                          | 24                                                |
|                                                  |                                                                                                     | Former les relais                                                                                             | Nombre de participants aux formations "itinéraire accompagner les publics » et pour 2023 avec les | 39                                                        | 43                                          | 86                                                |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               | Formations "je pratique, je découvre" et "outils pédagogiques"                                    |                                                           |                                             |                                                   |
|                                                  |                                                                                                     | Art et handicap                                                                                               | Nombre de projets et publics touchés                                                              | 3 projets (enfants SESSAD, adolescents Hôpital de jour et | 3 projets (SESSAD, Hôpital de jour et IME)  | 5 projets (enfants et adolescents SESSAD, Hôpital |
|                                                  |                                                                                                     |                                                                                                               |                                                                                                   | IME)                                                      |                                             | De Jour, IME)                                     |

| <i>Enjeux / Objectifs</i>                                               | Objectifs opérationnels /                                                                                                                                                                       | Indicateurs                                                                            | Modes d'évaluation                                                                   | 2021                                                                               | 2022                                                                               | 2023<br>(ou saison 22-23)                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Généraux / Axes</i>                                                  | Objectifs spécifiques                                                                                                                                                                           |                                                                                        |                                                                                      | (ou si donnée à la saison :)                                                       | (ou si donnée à la saison :)                                                       |                                                                                    |
| <i>Stratégiques</i>                                                     |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        |                                                                                      | Saison 20-21)                                                                      | Saison 21-22)                                                                      |                                                                                    |
|                                                                         | Accueil des familles                                                                                                                                                                            | La garderie                                                                            | Nombre de garderie et fréquentation                                                  | N/A                                                                                | 21 garderies<br>81 enfants                                                         | 21 garderies<br>76 enfants                                                         |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 | Les samedis en famille                                                                 | Nombre de samedis en famille et fréquentation                                        | 3 samedis (environs 120 enfants/famille par événement)                             | 2 (120 enfants/famille par événement)                                              | 2 (120 enfants/famille par événement)                                              |
| Participation et émancipation                                           | Faire participer des habitants en les associant aux processus de création à travers les projets participatifs et de territoire                                                                  | Nombre de projets de résidences artistiques territoriales sollicitant des participants | Liste des projets                                                                    | 6                                                                                  | 5                                                                                  | 6                                                                                  |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        | Fichier des participants par projet.                                                 |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 | Petite troupe (atelier réservé aux enfants balbyniens)                                 | Nombre de participants                                                               | 14 enfants                                                                         | 18 enfants                                                                         | 18 enfants                                                                         |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 | Atelier des Anciennes (atelier gratuit pour les 15-25 ans)                             | Nombre de participants                                                               | 10 jeunes                                                                          | 15 jeunes                                                                          | 18 jeunes                                                                          |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 | Projets avec des étudiants                                                             | Nombre de projets et publics touchés                                                 | 8 projets (classes préparatoires CPGE, IRTS, carrières sociales)                   | 8 projets (classes préparatoires CPGE, IRTS, carrières sociales)                   | 10 projets (classes préparatoires CPGE, étudiants                                  |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        |                                                                                      |                                                                                    |                                                                                    | Carrières sociales, Ecole Art                                                      |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 | Ateliers de pratiques ouverts au public                                                | Nombre d'ateliers et fréquentation                                                   | N/A                                                                                | 6 ateliers ouverts (moyenne de 15 participants par atelier)                        | 4 ateliers-ouverts (moyenne de 15 participants par atelier)                        |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        |                                                                                      |                                                                                    | + Public de P. Rigal (137 participants)                                            |                                                                                    |
| Transmission                                                            | Prépa Théâtre 93                                                                                                                                                                                | Favoriser l'accès aux écoles supérieures d'art dramatique                              | Nombre d'élèves auditionnés/ inscrits                                                | 60 candidats auditionnés pour le 1 <sup>er</sup> tour, 20 candidats pour           | 60 candidats auditionnés pour le 1 <sup>er</sup> tour, 20 candidats pour           | 50 candidats auditionnés pour le 1 <sup>er</sup> tour, 18 candidats pour           |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        | Nombre d'élèves reçus dans une école nationale                                       | le 2 <sup>nd</sup> / 5 élèves ont été reçus dans les écoles supérieures            | le 2 <sup>nd</sup> / 3 élèves ont été reçus dans les écoles supérieures            | le 2 <sup>nd</sup> / 6 élèves ont été reçus dans les écoles supérieures            |
|                                                                         | Accueil de jeunes dans la maison                                                                                                                                                                | Initiation et professionnalisation aux métiers du spectacle hors artistes              | Nombre de jeunes stages de collégiens et lycéens                                     | 8 collégiens / 1 service civique                                                   | 12 collégiens et 2 lycéens / 1 service civique                                     | 19 collégiens et 2 lycéens / 1 service civique                                     |
| Éducation artistique et culturelle en l'articulant pleinement au projet | Articuler et mettre en adéquation les projets et actions d'éducation artistique et culturelle et le projet de la MC93 en privilégiant la coconstruction de projets avec les artistes accueillis | Nombre de groupes en projet d'éducation artistique et culturelle menés chaque saison   | Liste des projets / Planning des interventions d'éducation artistique et culturelle. |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |
|                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        |                                                                                      | 107 classes (élémentaire, collèges, lycées) / 11 groupes enseignement supérieur et | 111 classes (élémentaire, collèges, lycées) / 15 groupes enseignement supérieur et | 119 classes (élémentaire, collèges, lycées) / 19 groupes enseignement supérieur et |

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

| <i>Enjeux / Objectifs</i>                                 | Objectifs opérationnels /                                                                                                                        | Indicateurs                                                                                                                                          | Modes d'évaluation                                                                     | 2021                                                    | 2022                                                    | 2023<br>(ou saison 22-23)                               |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <i>Généraux / Axes</i>                                    | Objectifs spécifiques                                                                                                                            |                                                                                                                                                      |                                                                                        | (ou si donnée à la saison :<br>Saison 20-21)            | (ou si donnée à la saison :<br>Saison 21-22)            |                                                         |
| <i>Stratégiques</i>                                       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |                                                                                        |                                                         |                                                         |                                                         |
| <i>Artistique : Faire, voir, fréquenter, s'approprier</i> | Chaque saison                                                                                                                                    |                                                                                                                                                      |                                                                                        | Conservatoires / 16 groupes du champ social             | Conservatoires / 22 groupes du champ social             | Conservatoires / 24 groupes du champ social             |
|                                                           |                                                                                                                                                  | Nombre d'établissements scolaires bénéficiaires d'actions d'éducation artistique et culturelle                                                       | Fichier / Liste des structures bénéficiaires d'actions EAC : établissements scolaires. | 39                                                      | 39                                                      | 42                                                      |
|                                                           |                                                                                                                                                  | Nombre d'heures de médiation (moyenne de 10h par groupe avec 3h avant spectacle, 3h retour sensible, 1h accueil et 3h visite et découvertes métiers) | Planning des interventions d'éducation artistique et culturelle                        | 1 340 h                                                 | 1 480 h                                                 | 1 620 h                                                 |
|                                                           | Veiller à la répartition équilibrée par niveau et au niveau géographique des projets d'EAC menés chaque saison dans les établissements scolaires | Nombre de projets EAC menés en écoles élémentaires                                                                                                   | Liste des projets                                                                      | 32 classes                                              | 23 classes                                              | 38 classes maternelle et primaire                       |
|                                                           |                                                                                                                                                  | Nombre de projets EAC menés en collèges                                                                                                              | Liste des projets                                                                      | 19 classes                                              | 24 classes                                              | 21 classes                                              |
|                                                           |                                                                                                                                                  | Nombre de projets EAC menés en lycées                                                                                                                | Liste des projets                                                                      | 17 classes CREAC / 22 classes option théâtre et atelier | 18 classes CREAC / 24 classes option théâtre et atelier | 20 classes CREAC / 24 classes option théâtre et atelier |
|                                                           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |                                                                                        | Artistique / 17 classes parcours                        | Artistique / 22 classes parcours                        | Artistique / 16 classes parcours                        |

Source : CRC Île-de-France, d'après le COM 21-24 de l'association

| Structure et Ressources humaines          |                                                                                           |                                                                |                                                                                                                                                   |       |                                           |      |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------|------|
| Enjeux / Objectifs                        | Objectifs opérationnels / Objectifs spécifiques                                           | Indicateurs                                                    | Modes d'évaluation                                                                                                                                | 2021  | 2022                                      | 2023 |
| Général / Axes                            |                                                                                           |                                                                |                                                                                                                                                   |       |                                           |      |
| Stratégiques                              |                                                                                           |                                                                |                                                                                                                                                   |       |                                           |      |
| Améliorer la qualité de vie au travail de | Partager le projet et ses enjeux avec l'ensemble de l'équipe permanente                   | Appropriation et compréhension du projet par l'équipe          | Sondage de l'ensemble de l'équipe par questionnaire anonyme : Nombre de spectacles vus, nombre de projets auxquels vous avez le sentiment d'avoir |       |                                           |      |
|                                           |                                                                                           | Implication, intérêt, curiosité de l'équipe                    |                                                                                                                                                   |       |                                           |      |
|                                           | Maintenir et développer le dialogue social avec le CSE dans une logique de coconstruction | Fluidité des échanges direction/CSE                            | Nb de réunions CSE                                                                                                                                | 3     | 3                                         | 3    |
|                                           |                                                                                           |                                                                | Dossiers travaillés                                                                                                                               | COVID | Accord d'Entreprise Négociation salariale | VHSS |
|                                           | Mettre en place de meilleures conditions de travail adaptées à chaque salarié             | Bien-être et plaisir au travail et épanouissement des salariés | Nombre de jours maladie                                                                                                                           | 234   | 251                                       | 151  |
|                                           |                                                                                           |                                                                | (Arrêts < 30 jours)                                                                                                                               |       |                                           |      |
|                                           |                                                                                           | Formation et accompagnement des salariés                       | Heures de formation/an                                                                                                                            | 207   | 98                                        | 82   |
|                                           |                                                                                           |                                                                | Nombre de personnes formées                                                                                                                       | 12    | 33                                        | 12   |
|                                           |                                                                                           |                                                                | Nombre d'alternant·e·s                                                                                                                            | 3     | 4                                         | 4,5  |
|                                           |                                                                                           | Longévité dans la structure des nouveaux arrivants             | Médiane âge des salariés permanents                                                                                                               | 47    | 42                                        | 42   |
|                                           |                                                                                           |                                                                | Moyenne âge des salariés permanents                                                                                                               | 46    | 43                                        | 42   |
|                                           |                                                                                           |                                                                | Ancienneté moyenne des permanents                                                                                                                 | 11    | 9                                         | 8    |

| Structure et Ressources humaines    |                                   |                                                     |                                                                                                             |         |         |         |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| <i>Tendre vers un équilibre qui</i> | Développer les ressources propres | Taux de ressources propres                          | Budget. Ressources propres (recettes hors subventions pérennes) / Ressources totales (%)                    | 36 %    | 47 %    | 47 %    |
|                                     | Maîtriser les charges fixes       | Évolution des charges fixes au regard de l'activité | Budget. Part des charges de fonctionnement sur totalité du budget                                           | 40 %    | 42 %    | 39 %    |
| <i>Hospitalité</i>                  | Le lieu de vie                    | Restaurant de la MC93                               | Nombre de couverts par service                                                                              | 56      | 63      | 63      |
|                                     |                                   | Restaurant de la MC93                               | Chiffre d'Affaires                                                                                          | 240 999 | 423 482 | 504 794 |
|                                     |                                   | Librairie                                           | Chiffre d'Affaires                                                                                          | 1 680   | 2 621   | 2 858   |
| <i>Hospitalité</i>                  | Le lieu de vie                    | Restaurant de la MC93                               | Nombre de couverts déjeuner<br>Nombre de carte de fidélité et utilisation des places de spectacles offertes |         |         |         |
|                                     |                                   | Évènements accueillis                               | Nombre d'évènements extérieurs accueillis et fréquentation                                                  |         |         |         |
| <i>Communication</i>                | Faire savoir                      | Publication                                         | Nombre de publications et diffusion                                                                         |         |         |         |
|                                     |                                   | Notoriété médiatique                                | Revue de presse                                                                                             |         |         |         |
|                                     |                                   |                                                     | Interventions dans des éléments extérieurs                                                                  |         |         |         |
|                                     |                                   | Site internet                                       | Nombre de visiteurs annuels                                                                                 |         |         |         |
|                                     |                                   |                                                     | Nombre de newsletter envoyées, nombre                                                                       |         |         |         |
|                                     |                                   |                                                     | D'abonnés et taux de rebond                                                                                 |         |         |         |
|                                     |                                   |                                                     | Nombre de personnes suivant les pages                                                                       |         |         |         |
|                                     |                                   |                                                     | Facebook/Twitter et Instagram                                                                               |         |         |         |
|                                     |                                   |                                                     | Part billetterie en ligne                                                                                   |         |         |         |

| <i>Structure et Ressources humaines</i> |  |  |                                         |           |           |           |
|-----------------------------------------|--|--|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                         |  |  | Nombre de jours d'ouverture du bâtiment |           |           |           |
|                                         |  |  | Nombre de jours d'ouverture au public   |           |           |           |
|                                         |  |  | Nombre de bulletins de salaire          | 2 643     | 3 038     | 3 614     |
|                                         |  |  | Masse salariale brute                   | 2 640 791 | 3 061 845 | 3 453 736 |

Source : CRC Île-de-France, d'après le COM 21-24 de l'association

## Annexe n° 5.Suivi des indicateurs de performance de la COM 2021-2024 de la MC93

|                                        | 2020   |      | 2021   |      | 2022   |      | 2023   |      |
|----------------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| Spectacles avec billetterie            |        |      |        |      |        |      |        |      |
| Nbre de spectacles                     | 20     |      | 34     |      | 44     |      | 40     |      |
| dont hors les murs                     | 0      |      | 0      |      | 2      |      | 2      |      |
| dont spectacles en partenariat         | 2      |      | 8      |      | 11     |      | 12     |      |
| dont spectacles partenaires            | 0      |      | 3      |      | 1      |      | 1      |      |
| dont musique                           | 1      | 5 %  | 2      | 6 %  | 3      | 7 %  | 1      | 3 %  |
| dont théâtre                           | 11     | 55 % | 17     | 50 % | 30     | 68 % | 27     | 68 % |
| dont danse                             | 6      | 30 % | 12     | 35 % | 10     | 23 % | 12     | 30 % |
| dont autre                             | 2      | 10 % | 3      | 9%   | 1      | 2 %  | 0      | 0 %  |
| dont création                          | 12     | 60 % | 19     | 56 % | 30     | 68 % | 21     | 53 % |
| dont coproduction                      | 9      | 45 % | 15     | 44 % | 24     | 55 % | 11     | 28 % |
| dont répétitions MC93                  | 5      | 25 % | 7      | 21 % | 21     | 48 % | 13     | 33 % |
| Nbre de représentations                | 102    |      | 167    |      | 274    |      | 268    |      |
| dont hors les murs                     |        |      |        |      | 17     |      | 24     |      |
| dont spectacles en partenariat         | 9      |      | 34     |      | 52     |      | 78     |      |
| dont spectacles partenaires            |        |      | 7      |      | 2      |      | 2      |      |
| dont matinée en semaine                |        |      | 10     |      | 13     |      | 33     |      |
| Série moyenne MC93                     | 5,1    |      | 5,16   |      | 6,33   |      | 6,82   |      |
| Série moyenne globale                  | 5,1    |      | 4,91   |      | 6,23   |      | 6,7    |      |
| Jauge offerte                          | 28 309 |      | 40 327 |      | 70 586 |      | 82 840 |      |
| dont hors les murs                     | Néant  |      | Néant  |      | 5 768  |      | 5 019  |      |
| dont en partenariat                    | Néant  |      | 14 544 |      | 20 056 |      | 42 985 |      |
| Jauge occupée                          | 20 218 |      | 25 068 |      | 51 856 |      | 71 552 |      |
| dont hors les murs                     |        |      |        |      | 2 354  |      | 4 253  |      |
| Fréquentation %                        | 71     |      | 62     |      | 73     |      | 86     |      |
| dont % exos                            | 20     |      | 20     |      | 18     |      | 13     |      |
| dont % places pass illimités           | Néant  |      | Néant  |      | 16     |      | 15     |      |
| Prix moyen (sur places payantes) (€)   | Néant  |      | 12,62  |      | 11,93  |      | 12,99  |      |
| Nbre pass illimités (saison n-1/n)     |        |      | 652    |      | 703    |      | 1 015  |      |
| % séquano dionysiens                   |        |      |        |      | 50     |      | 51     |      |
| Nouveaux abonnés %                     |        |      |        |      | 45     |      | 47     |      |
| Nbre de jour avec spectacles à la MC93 |        |      | 91     |      | 167    |      | 159    |      |
| dont vacances scolaires                |        |      | 8      |      | 24     |      | 16     |      |
| Spectacles gratuits                    | 14     |      | 10     |      | 16     |      | 17     |      |
| dont lectures/rencontres               | 5      |      |        |      | 4      |      | 4      |      |
| dont spectacles QG                     | 5      |      | 4      |      | 4      |      | 3      |      |
| dont projection                        |        |      |        |      | 1      |      | 3      |      |
| dont spectacles itinérants             |        |      | 2      |      | 3      |      | 5      |      |
| dont restitutions Fabrique             | 2      |      | 2      |      | 3      |      | 2      |      |
| dont espace public                     | 2      |      | 2      |      |        |      |        |      |

## ASSOCIATION MAISON DE LA CULTURE DE SEINE-SAINT-DENIS

|                                                | 2020           |       | 2021     |       | 2022    |       | 2023    |       |
|------------------------------------------------|----------------|-------|----------|-------|---------|-------|---------|-------|
| dont générale publique                         |                |       |          |       | 1       |       |         |       |
| <b>Représentations gratuites</b>               | 19             | 2 274 | 17       | 2 333 | 39      | 5 439 | 48      | 4 789 |
| dont lectures/rencontres                       | 5              | 302   |          |       | 4       | 295   | 5       | 298   |
| dont spectacles QG                             | 9              | 517   | 4        | 494   | 6       | 770   | 8       | 979   |
| dont projections                               |                |       |          |       | 1       | 111   | 4       | 451   |
| dont spectacles itinérants                     |                |       | 9        | 399   | 25      | 750   | 26      | 1 054 |
| dont restitutions Fabrique                     | 2              | 155   | 2        | 260   | 3       | 1 272 | 5       | 220   |
| dont espace public                             | 3              | 1 300 | 2        | 1 180 |         |       |         |       |
| dont générale publique                         | 0              |       |          |       | 1       | 332   |         |       |
| <b>Festival des écoles</b>                     | 0              |       | En ligne |       | 22      | 1 909 | 22      | 1 787 |
| <b>Grand Total spectacles</b>                  | 34             |       | 44       |       | 60      |       | 57      |       |
| dont extra européen                            | 0              |       | 10       |       | 1       |       | 3       |       |
| <b>Grand Total représentations</b>             | 121            |       | 184      |       | 313     |       | 316     |       |
| <b>Grand Total spectateurs</b>                 | 22 492         |       | 27 401   |       | 57 295  |       | 76 341  |       |
| QG                                             | 0              |       | 1        |       | 1       |       | 1       |       |
| Exposition                                     | 1              |       | 2        |       | 2       |       | 1       |       |
| Nbre auteurs                                   | 28             |       | 53       |       | 67      |       | 53      |       |
| dont femmes %                                  | 29             |       | 43       |       | 40      |       | 42      |       |
| Textes inédits (première création du texte)    | 4              |       | 8        |       | 14      |       | 17      |       |
| <b>Nbre de spectacles surtitrés</b>            | 0              |       | 3        |       | 0       |       | 3       |       |
| Nbre de continents                             | 1              |       | 3        |       | 2       |       | 3       |       |
| Production scène digitale                      | 1              |       | 8        |       | 2       |       | 0       |       |
| Samedi en famille                              | 0              |       | 1        |       | 2       |       | 3       |       |
| <b>Masse salariale artistique annuelle (€)</b> | 311 613        |       | 201 106  |       | 337 963 |       | 487 115 |       |
| Résidences (en journée)                        |                |       |          |       | 332     |       | 382     |       |
| dont de création                               |                |       |          |       | 228     |       | 300     |       |
| dont fabrique d'expérience                     |                |       |          |       | 80      |       | 66      |       |
| dont résidence de recherche                    |                |       |          |       | 24      |       | 16      |       |
| dont artistes ou compagnies franciliennes      |                |       |          |       | 237     |       | 266     |       |
| <b>Décors construits</b>                       | 10             |       | 20       |       | 10      |       | 19      |       |
| Productions déléguées créées dans l'année      | 1              |       | 3        |       | 2       |       | 4       |       |
| <b>Tournées</b>                                |                |       |          |       |         |       |         |       |
| <b>Nbre de spectacles</b>                      | 3              |       | 4        |       | 7       |       | 7       |       |
| <b>Nbre de villes</b>                          | 10             |       | 8        |       | 30      |       | 25      |       |
| <b>Nbre de représentations</b>                 | 30             |       | 29       |       | 92      |       | 52      |       |
| <b>Nbre de spectateurs</b>                     | Non communiqué |       | 5 616    |       | 13 784  |       | 16 474  |       |

Source : rapports d'activité de l'association

Source : CRC Île-de-France, d'après le COM 21-24 rapports d'activité de l'association

**Annexe n° 6. Glossaire des sigles**

| <i>Sigle</i> | <i>Signification</i>                                |
|--------------|-----------------------------------------------------|
| <i>CDDU</i>  | Contrat à durée déterminée d'usage                  |
| <i>COM</i>   | Convention d'objectifs et de moyens                 |
| <i>CPO</i>   | Convention pluriannuelle d'objectifs                |
| <i>CSE</i>   | Conseil social et économique                        |
| <i>DRAC</i>  | Direction régionale des affaires culturelles        |
| <i>ETP</i>   | Équivalent temps plein                              |
| <i>ETPT</i>  | Équivalent temps plein travaillé                    |
| <i>MC93</i>  | Maison de la culture de Seine-Saint-Denis à Bobigny |



**RÉPONSE COMMUNE**  
**DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE**  
**DE L'ASSOCIATION DE LA MAISON DE LA**  
**CULTURE DE SEINE-SAINT-DENIS À BOBIGNY**  
**(\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*





Monsieur Thierry Vught  
Président de Chambre régionale de comptes IDF  
greffeidf@crtc.ccomptes.fr

Bobigny, le 20 juin 2025

Lettre de réponse adressée sous forme dématérialisée  
REF. : Contrôle n°2024-001177 – Rapport n°2025-0034 R

Objet : Rapport d'observations définitives – Contrôle des comptes et de la gestion de l'association de la  
Maison de la Culture de Seine-Saint-Denis

Monsieur le Président,

Nous avons pris connaissance avec attention du rapport d'observations définitives sur le contrôle des  
comptes et de la gestion de l'association que nous présidons et dirigeons.

Ce rapport, qui repose sur une analyse complète et précise, nous sera très utile. Il a été soumis dans son  
entièreté au Conseil d'administration de l'association et a fait l'objet de discussions constructives.

Les deux recommandations de régularités sont suivies et celles de performance seront mises en œuvre  
dans les conditions indiquées dans notre réponse au Rapport d'observations provisoires.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de notre considération distinguée.

Louis Schweitzer  
Président

Hortense Archambault  
Directrice







**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](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)