Chambre régionale des comptes
Auvergne, Rhône-Alpes

Lyon, le 18 novembre 2016

La présidente

N° D164345

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D163854 du 06 octobre 2016

P.J. : 1

Monsieur le Directeur,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la Maison de la Culture de Grenoble (MC2) au cours des exercices 2004 à 2014. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse écrite.

En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doit être jointe votre réponse écrite, à votre assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Il doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de celle-ci, être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donner lieu à un débat.

Cette communication relève de la présidente de votre établissement, à laquelle je transmets également une copie du rapport.

Ce rapport devenant publiable et communicable dès cette réunion à toute personne qui en ferait la demande, conformément aux dispositions de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, je vous serais obligée de me faire connaître à quelle date ladite réunion aura lieu et de me communiquer, en temps utile, copie de son ordre du jour.

Monsieur Jean-Paul ANGOT
Directeur de la maison de la culture de Grenoble (MC2)
4 rue Paul Claudel
CS 92448
38034 GRENOBLE 2

En application de l'article R. 241-23 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur départemental des finances publiques de l'Isère. Par ailleurs, le document est communiqué au maire de Grenoble, au président de la région Auvergne-Rhône-Alpes ainsi qu'au président du département de l'Isère.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Catherine de Kersauson

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

Etablissement public de coopération culturelle Maison de la culture de Grenoble (38)

Exercices 2004 à 2014

Observations définitives
délibérées le 29 juin 2016

SOMMAIRE

1- PRESENTATION DE LA MC2 8
2- LES CONDITIONS DE LA CREATION DE L'ETABLISSEMENT 9
3- L'ACTIVITE 10
3.1- La stratégie et le projet artistique 10
3.1.1- La stratégie de l'établissement 10
3.1.2- Le projet artistique 11
3.1.3- Le contrat d'objectifs lié au label scène nationale 11
3.2- La programmation des spectacles et la fréquentation 12
3.2.1- Les représentations 12
3.2.2- La fréquentation 13
3.2.3- La connaissance des publics 14
3.2.4- La connaissance du coût des spectacles 15
3.2.5- La politique tarifaire 15
3.3- L'action culturelle hors programmation 16
3.4- Le soutien à la création 17
3.5- Le mécénat – le Cercle Ideo 18
3.6- Les activités connexes 19
3.6.1- L'offre de restauration 19
3.6.2- L'offre de logements pour les artistes – la résidence des Gentianes 19
3.7- Conclusion sur l'activité 20
4- LA GOUVERNANCE 21
4.1- Les relations entre les instances décisionnelles de l'établissement 21
4.1.1- Le comité des tutelles 21
4.1.2- Le conseil d'administration 21
4.1.3- Le directeur 23
4.2- Les relations avec les financeurs publics 25
4.2.1- L'occupation de l'immeuble de la MC2 25
4.2.2- Les contributions financières des membres 26
4.3- Les relations avec les organismes associés 27
4.3.1- Les musiciens du Louvre-Grenoble 27
4.3.2- Le centre dramatique national des Alpes et le centre chorégraphique national de Grenoble 28
4.4- L'intégration institutionnelle des organismes associés 29
4.4.1- L'intégration du centre dramatique national des Alpes (CDNA) 29
4.4.2- L'intégration du centre chorégraphique national de Grenoble 37
4.5- Conclusion sur la gouvernance 37
5- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 37
5.1- Le cadre juridique et conventionnel 37
5.2- L'organisation de l'établissement 38
5.2.1- L'organisation d'ensemble 38
5.2.2- La fonction « ressources humaines » 38
5.3- Les effectifs 39
5.3.1- L'évolution de l'effectif du personnel permanent 39
5.3.2- L'évolution des effectifs en contrat à durée déterminée 40
5.3.3- Le recours aux intermittents du spectacle. 40
5.4- La rémunération du personnel permanent 42
5.4.1- L'évolution des rémunérations moyennes 42
5.4.2- Les niveaux de rémunération au regard des rémunérations planchers 43
5.4.3- Les primes 44
5.4.4- La rémunération des droits d'auteur de salariés 44
5.5- La gestion des recrutements de personnel permanent 45
5.5.1- La formalisation des modalités de recrutement 45
5.5.2- Les modalités de publicité 45

5.6- Le temps de travail et l'absentéisme 46
5.6.1- L'accord d'entreprise sur le temps de travail 46
5.6.2- L'absentéisme 47
5.7- Conclusion sur la gestion des ressources humaines 47
6- LA COMMANDE PUBLIQUE 47
6.1- La définition de procédures internes 47
6.2- Le recensement des besoins 47
6.3- Le respect des dispositions du code des marchés publics en matière de publicité et de mise en concurrence 48
6.3.1- Les commandes conclues hors marché 48
6.3.2- Les mesures de publicité 49
6.4- Le mécénat des entreprises et la commande publique 49
6.5- Le jugement des offres 50
6.5.1- Le critère lié aux références des candidats 50
6.5.2- L'influence de la connaissance de l'entreprise 50
6.6- Conclusion sur la commande publique 50
7- LA QUALITE DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE 51
7.1- La qualité de l'information financière et budgétaire 51
7.1.1- Les débats d'orientation budgétaire 51
7.1.2- Les documents budgétaires 51
7.2- La fiabilité de l'information comptable 52
7.2.1- La comptabilité de stocks et l'actif 52
7.2.2- Le rattachement des charges et des produits à l'exercice 52
7.3- L'organisation de la fonction financière et comptable 52
7.3.1- Les comptes bancaires 52
7.3.2- Les remboursements de frais 53
7.3.3- Les annulations de titres 53
7.4- Les régies 53
7.4.1- Le fonctionnement des régies 53
7.4.2- Le contrôle interne des régies 53
8- LA SITUATION FINANCIERE 54
8.1- Les performances financières annuelles 54
8.2- Les fonds propres 54
8.3- Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie 55
8.4- Les conditions de l'équilibre artistique 55
8.4.1- Le théâtre en ordre de marche 55
8.4.2- Le compte des activités artistiques 56
8.5- L'équilibre des différentes catégories de genre 57
8.6- Les facteurs de risque sur les recettes 59
8.7- Conclusion sur la situation financière 60
9- ANNEXES 61
9.1- Annexe 1 : Analyse des spectateurs 61
9.2- Annexe 2 : La politique tarifaire 62
9.3- Annexe 3 : Écarts salariaux par rapport à la convention collective 64
9.4- Annexe 4 : La prévision budgétaire 65
9.5- Annexe 5 : Les performances financières annuelles 66
9.6- Annexe 6 : Les données bilancielles 71
9.7- Annexe 7 : La détermination du « Théâtre en ordre de marche » 72
9.8- Annexe 8 : Les charges artistiques 75
9.9- Annexe 9 : Liste des abréviations 77

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé à l'examen de la gestion, sur la période 2004 à 2014, de l'établissement public de coopération culturelle « Maison de la culture de Grenoble MC2 », créé en décembre 2003 par l'État, la ville de Grenoble, le département de l'Isère et la région Rhône-Alpes, pour assurer la gestion de la maison de la culture, jusqu'alors confiée à une association.

Dotée d'un budget de 13 M€ en 2014, la MC2 organise près de 250 représentations par saison consacrées essentiellement au théâtre, à la danse et à la musique et accueille plus de 110 000 spectateurs. L'action culturelle en direction de la population éloignée du spectacle vivant est active et la politique tarifaire, différenciée, cherche à fidéliser le public et à attirer les jeunes ainsi que les publics défavorisés. Conformément à la mission de scène nationale dévolue à la MC2, la programmation reflète l'ensemble des genres du spectacle vivant et le nombre des créations tend à augmenter sur la période. Toutefois, en l'absence d'objectifs et d'indicateurs de résultat dans les projets élaborés par les directeurs successifs, de conventions d'objectifs pluriannuelles telles que prévues par le cahier des charges des scènes nationales et d'étude approfondie sur le public, il n'est pas possible de s'assurer que la MC2 remplit complètement les missions dévolues à un établissement de cette nature.

Le centre dramatique national des Alpes a fusionné début 2014 avec la MC2 dans des conditions critiquables, notamment en ce qui concerne les avantages financiers consentis à l'ancien directeur et à sa compagnie.

Le passage du statut associatif à celui d'établissement public n'a pas produit tous les effets attendus en matière de gouvernance et de gestion administrative et financière.

Le conseil d'administration de l'EPCC doit prendre une plus grande part dans les choix stratégiques de l'établissement et se réapproprier certaines compétences en matière de gestion et, pour sa part, le directeur doit rendre régulièrement compte des délégations qui lui sont accordées. La procédure d'élaboration du budget doit être améliorée et les statuts de l'établissement révisés pour fixer la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement.

La gestion administrative doit progresser sur plusieurs aspects. Le directeur doit veiller à l'évolution de la masse salariale, qui représente en fin de période une part importante des charges de structure, et assurer une gestion plus rigoureuse des ressources humaines. Par ailleurs, les règles en matière de publicité et de mise en concurrence n'ont pas été respectées pour des achats dont le montant total atteint 3 M€ sur la période.

La situation financière de l'établissement est fragile en l'absence d'engagement statutaire de ses membres. Les handicaps initiaux, insuffisance de fonds propres et mauvaise estimation des frais de fonctionnement, n'ont pas été surmontés. Le niveau des fonds propres est resté insuffisant car les ressources disponibles ont été affectées à la couverture des charges de programmation et non pour reconstituer en partie les fonds propres. Ce choix a été d'autant plus préjudiciable que l'évolution des recettes suscite des inquiétudes : instabilité des subventions, stagnation des ressources de billetterie, accroissement de la part relative des ressources issues des tournées, lesquelles sont par définition instables et imprévisibles. Du fait d'un niveau des ressources propres insuffisant, les investissements réalisés au cours de la période ont été limités afin de ne pas accroitre l'endettement de la structure, alors que le matériel a été amorti pour une part importante. Enfin, la situation du besoin en fonds de roulement, qui résulte de la vente de billets avant l'ouverture de la saison, occulte la dégradation de la trésorerie. Le modèle économique actuel n'étant pas soutenable, la MC2 doit s'attacher en priorité à la résorption du déficit.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : actualiser le projet artistique, le faire approuver par le conseil d'administration et l'assortir d'objectifs et d'indicateurs d'évaluation.

Recommandation n° 2 : veiller à ce que le conseil d'administration exerce pleinement ses compétences statutaires.

Recommandation n° 3 : revoir les modalités de la contribution financière annuelle des membres de l'EPCC de manière à garantir son autonomie financière.

Recommandation n° 4 : dégager les ressources nécessaires pour reconstituer en priorité les fonds propres et financer les dépenses liées à la production.

Recommandation n° 5 : contenir la progression de la masse salariale en formalisant notamment une politique de rémunération.

Recommandation n° 6 : mettre en place une procédure formalisée en matière de commande publique.

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) « Maison de la culture de Grenoble MC2 »[1], pour les exercices 2004 à 2014, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre en date du 3 mars 2015, adressée à M. Jean-Paul Angot, directeur de l'EPCC et ordonnateur. Son prédécesseur jusqu'au 23 août 2012, M. Michel Orier, a également été informé par lettre du 10 mars 2015, de même que l'actuelle présidente de l'établissement, Mme Corinne Bernard par lettre du 6 mars 2015.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- les conditions de création de l'établissement ;
- la gouvernance ;
- l'activité ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion de la commande publique ;
- la fiabilité des comptes ;
- la situation financière et les conditions de l'équilibre artistique ;

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 3 juillet 2015 avec M. Michel Orier et le 16 juillet 2015 avec M. Jean-Paul Angot.

Lors de sa séance du 17 septembre 2015, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 26 janvier 2016 à M. Angot, ainsi que, pour celles les concernant, à M. Orier et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 29 juin 2016, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- PRESENTATION DE LA MC2

La Maison de la Culture de Grenoble (MC2) est un établissement public de coopération culturelle (EPCC) à vocation industrielle et commerciale créé le 23 décembre 2003. Les membres en sont l'État, la commune de Grenoble, le département de l'Isère et la région Rhône-Alpes. Ils sont représentés au sein du conseil d'administration de l'établissement, mais aussi au sein d'un comité des tutelles informel.

L'établissement a été dirigé jusqu'en août 2012 par M. Michel Orier[2] et le conseil d'administration a été présidé jusqu'en 2014 par M. Jérôme Safar ; il l'est depuis lors par Mme Corinne Bernard, adjointe déléguée à la culture du maire de Grenoble. Le directeur actuel est M. Jean-Paul Angot, nommé par le conseil d'administration du 30 octobre 2012[3].

L'établissement est la première « scène nationale » de France (label attribué par le ministère de la culture), au regard de son budget. Il occupe, dans un quartier situé dans la partie sud de

[1] La compétence de la CRC Rhône-Alpes sur le contrôle de cet organisme a été confirmée dès 2004 par le Procureur général près la Cour des comptes.
[2] M. Orier a été nommé le 22 août 2012 directeur général de la création artistique au ministère de la Culture ; depuis le 24 février 2016, il est directeur de la musique et de la création culturelle à Radio France.
[3] Depuis 2006, M. Angot dirigeait la scène nationale de Chambéry et de la Savoie et avait été directeur-adjoint de la Maison de la Culture de Grenoble de 2000 à 2004.

la ville, un important bâtiment d'environ 22 000 m², qui se compose d'un auditorium, de plusieurs salles de représentation pour le théâtre, la musique et la danse, ainsi que de salles de répétition. Dotée d'un budget de 13 M€ en 2014, la MC2 organise en moyenne un peu moins de 250 représentations par saison et accueille environ 110 000 spectateurs.

Lieu de diffusion interdisciplinaire de spectacles, la MC2 est aussi un lieu de création et ce, d'autant plus depuis sa fusion avec le centre dramatique national des Alpes (CDNA) au 1er janvier 2014. Ce centre de création théâtrale était historiquement installé au sein des bâtiments de l'établissement et diffusait ses spectacles via la MC2, tout en constituant une entité juridique à part, à l'instar du centre chorégraphique national de Grenoble (CCNG), entité maintenue suite à l'abandon d'un projet de fusion au début de l'année 2015. La MC2 bénéficiait aussi d'un lien privilégié avec l'orchestre des Musiciens du Louvre Grenoble.

2- LES CONDITIONS DE LA CREATION DE L'ETABLISSEMENT

Inaugurée en 1968 par André Malraux, la Maison de la Culture de Grenoble (dénommée le « Cargo » dans les années 1980-1990) est d'abord gérée par une association. En 1998, la ville entreprend de très importants travaux, d'un montant de 42 M€, qui auront pour effet d'augmenter la surface d'un tiers du bâtiment, de le doter d'un auditorium de 1 000 places et de diverses nouvelles salles de création et répétitions. Ces ajouts ont des répercussions importantes sur la nature de l'établissement, qui prend une nouvelle dimension et qui est mieux à même d'accueillir des équipes artistiques en vue de créations.

Depuis sa réouverture, le 17 septembre 2004, la maison de la culture est gérée par un établissement public de coopération culturelle, catégorie juridique créée par la loi du 4 janvier 2002.

En effet, la période des travaux sur le bâtiment a constitué une opportunité pour s'interroger sur le mode de gestion de la structure. La délibération du 1er juillet 2003 du conseil municipal de Grenoble mentionne ainsi que l'EPCC permettrait à l'État et aux collectivités territoriales de *« consacrer un partage des responsabilités qui préserve l'autonomie du projet culturel, tout en leur laissant la possibilité d'exercer leurs prérogatives en matière de contrôle, d'orientation et d'évaluation de l'action menée ».* Il n'y a pas eu d'interrogation explicite sur le caractère administratif ou industriel et commercial de l'établissement public et le choix adopté semble effectivement correspondre aux caractéristiques de la structure.

La convention conclue le 28 juin 2004 a eu pour effet de transférer l'activité à l'EPCC au 1er juillet 2004 et plus particulièrement les contrats de travail en vertu de l'article L. 122-12 du code du travail (31 salariés en CDI, 4 en CDD), à l'exception de celui du directeur de l'association, le directeur d'un EPCC relevant d'un régime de droit public ; un appel à candidatures a donc été organisé (cf. infra). L'installation de l'établissement au sein des bâtiments nouvellement inaugurés a provoqué une progression de l'activité de 1,5 M€ par an, dont le financement est, pour partie, assuré par les trois partenaires publics historiques, à hauteur respective de 500 000 €.

Certaines charges ont été sous-évaluées, ce qui a généré des résultats négatifs durant les deux premiers exercices, qui figurent encore dans les comptes en reports à nouveau. De façon constante, il est mentionné aux comptes rendus de conseil d'administration que cette sous-estimation est due aux dépenses de fluides, largement sous évaluées bien qu'une étude ait été menée. L'analyse du compte administratif 2004 montre cependant que si les achats de fluides ont eu une incidence sur l'évolution des charges (78 000 €), d'autres dépenses ont été supérieures aux estimations : les charges sociales (184 000 €), les déplacements, missions et réceptions (59 0000 €), la sous-traitance générale (56 000 €) et les travaux d'édition

(51 000 €). Les dépenses de gardiennage ont, elles-aussi, été plus importantes que prévues, du fait de la hausse de la fréquentation du public.

La réouverture des bâtiments rénovés et la création d'un EPCC n'ont pas été l'occasion, pour les partenaires publics, d'une interrogation sur l'intégration, au sein du nouvel établissement, des deux structures historiquement étroitement associées et ayant vocation à être installées dans les lieux (CDNA et CCN). Les comptes rendus de réunion n'évoquent pas le périmètre envisagé de l'établissement, qui n'aura comme objet que la stricte reprise des activités de l'association, alors que la loi prévoit qu'un EPCC peut reprendre l'activité de plusieurs structures. Pourtant, cette intégration était envisagée depuis plusieurs années. Il se serait agi d'une opportunité de rationalisation. De fait, l'intégration du CDNA a été effectuée dix ans plus tard, dans des conditions difficiles, tandis que l'intégration du CCN a été à l'ordre du jour durant les années 2013 et 2014 et finalement abandonnée depuis le 1er trimestre 2015.

3- L'ACTIVITE

3.1- La stratégie et le projet artistique

Il apparaît essentiel pour un établissement de l'importance de la MC2 de disposer d'une stratégie et d'un projet artistique détaillés ; la stratégie correspond aux axes de développement fixés par les statuts et le conseil d'administration (en termes d'orientations internationales/locales, de genres, de publics, ainsi qu'en termes d'objectifs et d'indicateurs à atteindre), tandis que le projet artistique, élaboré par le directeur et validé par le conseil d'administration, porte davantage sur les contours de l'activité artistique et culturelle pour répondre aux objectifs fixés.

3.1.1- La stratégie de l'établissement

Au terme des statuts, la MC2 doit ainsi *« assurer la mise en œuvre du projet artistique et la gestion des équipements qui lui sont confiés pour l'accomplissement des missions de service public suivantes :*

- *s'affirmer comme une structure de création, de production et de diffusion artistique de dimension nationale et internationale en privilégiant la création contemporaine ;*
- *être le lieu de confrontation de toutes les formes de culture et y associer les publics les plus larges ;*
- *inscrire ses activités dans l'ensemble du territoire d'implantation, notamment au niveau départemental et régional.*

La présence artistique guide l'organisation de l'établissement ; celui-ci fonctionne à partir de la mutualisation des services des différentes entités de création avec la Maison de la culture. »

Ces missions, définies de manière très générale, n'ont jamais été précisées ensuite par le conseil d'administration, qui n'a donc pas défini d'objectifs à atteindre ni les indicateurs correspondants.

Lors du recrutement d'un nouveau directeur en 2012, les financeurs publics ont établi une note d'orientation à destination des candidats, constituant la référence à partir de laquelle ceux-ci devaient préparer le projet pour la MC2 qu'ils soumettraient au jury. Le conseil d'administration de l'EPCC ne s'est pas prononcé sur ce document, alors qu'il s'agit d'une de ses compétences principales.
Les principes généraux qui y sont énoncés sont notamment la pluridisciplinarité, l'éducation

artistique, la démocratisation culturelle et l'accompagnement des artistes, en particulier ceux du territoire. A ces missions générales sont ajoutées des missions particulières :

- le développement d'un pôle de création artistique fondé sur le partage des moyens avec d'autres équipes artistiques ;
- une programmation permettant le dialogue avec toutes les disciplines artistiques « *sans céder à la tentation de l'éparpillement* » ;
- le renforcement du pôle de production en utilisant les équipements mis à disposition : logements pour les artistes, studios de répétition, salles modulables… ;
- ouvrir la culture à tous les publics et tous les territoires.

3.1.2- Le projet artistique

Peu avant la réouverture du bâtiment, le directeur de l'association gestionnaire a établi un « projet de maison », validé par les instances associatives en janvier 2003. Les publics visés, les spectacles prioritaires et les rythmes de l'activité n'étaient pas précisés et il s'agissait plutôt de dessiner l'état d'esprit que le nouveau bâtiment devait inspirer.

Ce projet n'a pas été débattu et validé par le conseil d'administration de l'EPCC lors de sa création. En outre, il n'a fait l'objet d'aucune discussion ultérieure ni de renouvellement. Lors des reconductions des mandats du directeur en 2008 et 2011, aucun projet artistique n'a été adopté. L'établissement a donc vécu sans projet artistique formalisé, jusqu'en 2012.

Le « Projet pour la MC2 » présenté par Jean-Paul Angot à l'appui de sa candidature au poste de directeur, comprend quatre axes prioritaires : création, pluridisciplinarité, l'international et un axe concernant la population et le territoire.

Ce projet est devenu obsolète, dans la mesure où le volet « création », qui constitue un aspect majeur de la stratégie, consacre une place importante au centre dramatique national des Alpes, lequel a été intégré à la MC2 en 2014 et à l'ensemble des Musiciens du Louvre Grenoble dont l'activité pourrait se détacher de la MC2, depuis que la subvention allouée par la ville a été supprimée en 2015. De même, les artistes associés cités dans le document ne sont plus aujourd'hui, pour certains, partenaires de l'établissement. Enfin le volet international du projet n'a pas été mis en œuvre.

Surtout, aucun objectif et aucun indicateur de résultat n'ont été fixés, qu'il s'agisse de la fréquentation, de la variété du public, de la diversité des genres de spectacles ou du bilan financier.

3.1.3- Le contrat d'objectifs lié au label scène nationale

La circulaire du 30 avril 1997 relative aux scènes nationales et aux contrats d'objectifs pose le principe selon lequel l'attribution d'un label de « scène nationale », et donc du soutien financier de l'État qui en découle, s'appuie sur une convention d'objectifs pluriannuelle conclue avec le directeur de l'établissement et qui doit faire l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration de la structure. La circulaire du 31 août 2010 relative aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant prévoit que des objectifs « évaluables » doivent être fixés en matière de programmation, partenariats, fréquentation, impact territorial, organisation, financements et recettes propres.

Si la passation d'un contrat d'objectifs pluripartite entre le directeur de la MC2 et l'État, ainsi qu'avec les autres financeurs publics, a été un élément de discussion récurrent au sein du conseil d'administration depuis la création de l'établissement, aucun contrat n'a été conclu.

Les conventions conclues chaque année avec l'État d'une part, et avec la région

Rhône-Alpes d'autre part, ne comportent pas d'objectif, de même que les arrêtés d'attributions du département de l'Isère ou de Grenoble, et les documents émis par les membres l'EPCC ne comprennent pas d'obligation. En conséquence, aucun objectif n'a été fixé jusqu'alors à l'établissement en termes de programmation, d'activités et de gestion.

En réponse au rapport d'observations provisoires, l'ancien directeur a indiqué que son projet de 2003 tenait lieu de contrat d'objectifs. La chambre ne partage pas cette analyse, ce document ne répondant pas aux critères définis dans la circulaire précitée. Le directeur actuel a confirmé que la convention d'objectifs et de moyens, annoncée au conseil d'administration du 19 janvier 2015, est en cours d'élaboration, prenant en compte l'intégration du CDNA et l'abandon de celle du CCNG. Du reste, le directeur régional des affaires culturelles a précisé à la chambre que le solde de la subvention 2016 ne serait versé qu'après la signature de la convention d'objectifs.

3.2- La programmation des spectacles et la fréquentation

L'activité de l'établissement est retracée dans un rapport élaboré par saison, qui comprend également des éléments sur les publics accueillis (fréquentation, billetterie, origine géographique).

3.2.1- Les représentations

Conformément à la circulaire du 31 août 2010 qui dispose que « *Les scènes nationales [sont des…] établissements pluridisciplinaires […] voués à la rencontre de tous les arts du spectacle […],* le « Projet pour la MC2 » rappelle que « *la pluridisciplinarité est la règle* » et prévoit qu'un « *juste équilibre des genres et des formes, entre la mise en valeur de nouveaux talents et la présentation de maîtres ou d'œuvres de références* » sera entretenu.

Si l'établissement propose au public des spectacles de théâtre, de danse, de cirque, de musique classique, de musiques actuelles, la part du théâtre est prédominante en termes de de représentations[4] et de spectateurs puisque, sur la période 2009-2014, 44 % des représentations sont consacrées à ce genre (36,5 % du total des spectateurs), 18 % à la musique, 15 % à la danse et 10 % aux spectacles divers (appelés « indisciplinés » puis consacrés exclusivement au cirque depuis la saison 2013-2014). Les représentations données dans le cadre de tournées au sein du département de l'Isère représentent 12 % du total. La répartition par titre est plus équilibrée : au cours de la même période, 22 % concernent le théâtre, 30 % la musique classique et lyrique, 18 % les autres musiques et 13 % la danse.

L'établissement ne propose pas (sauf exception) de séances scolaires spécifiques ou à destination du jeune public, mais le service de l'action culturelle de la MC2 entretient un partenariat avec des établissements scolaires et universitaires pour proposer des prestations spécifiques : rencontres avec des artistes, visite du théâtre, participation à des répétitions.

[4] Les représentations, c'est-à-dire les « lever de rideau » ou encore les soirées, doivent être distinguées des titres, c'est-à-dire des affiches, qui peuvent faire l'objet de plusieurs représentations.

Tableau 1 : Représentations par discipline

Discipline	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	total	en % sur la période
Théâtre	116	98	110	95	119	538	44 %
Danse	29	40	34	42	34	179	15 %
Indisciplinés-cirque	36	15	15	29	27	122	10 %
musique classique	27	40	25	28	19	139	11 %
Musiques	16	14	30	20	9	89	7 %
Tournées départementales	17	29	33	35	29	143	12 %
Nombre total de représentations	**241**	**236**	**247**	**249**	**237**	**1 210**	**100 %**

Source : rapports d'activités 2009-2014

3.2.2- La fréquentation

La fréquentation annuelle de la MC2 oscille autour de 110 000 spectateurs pour ce qui concerne les spectacles de la programmation.

La fréquentation hors programmation est passée de plus de 55 000 en 2011/2012 à moins de 1 000 en 2013/2014, du fait de l'abandon des « États généraux de la République » organisés par la ville de Grenoble et le quotidien « Libération », et des soirées spectacles « Soirées MC2 Le bistrot » organisées jusqu'en 2013 par le gérant du restaurant de la MC2.

Tableau 2

Saison	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Fréquentation de la saison	105 917	110 461	117 539	116 098	108 932
Total des représentations	**241**	**236**	**247**	**249**	**237**
Nombre de spectateurs moyen par représentation	**439**	**468**	**476**	**466**	**460**
Forums, colloques	11 891	23 154	38 072	13 069	Pas d'événement
Bistro	20 000	18 000	16 000	10 000	Pas d'événement
Détours de Babel	Pas d'événement	1 973	1 269	2 445	974
Grenoble Jazz festival, 38ème rugissants	5 755	1 246	Pas d'événement	Pas d'événement	Pas d'événement
Total « autres événements »	**37 646**	**44 373**	**55 341**	**25 514**	**974**

Source : rapports d'activités 2009-2014

Le taux de remplissage des spectacles toutes disciplines confondues est très stable sur la période 2009-2014. Son niveau (aux alentours de 80 %) témoigne d'une bonne adaptation de la jauge au public attendu.

Tableau 3 : Taux de fréquentation par genre

		2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
Théâtre	Jauge	49 214	42 615	56 846	45 067	45 897
	Taux de remplissage	81 %	75 %	78 %	85 %	77 %
Danse	Jauge	21 627	29 968	21 354	24 930	31 337
	Taux de remplissage	86 %	87 %	91 %	87 %	89 %
Musique classique et lyrique	Jauge	25 796	38 848	22 414	20 040	26 142
	Taux de remplissage	90 %	84 %	90 %	77 %	82 %
Autres musiques	Jauge	14 042	11 961	23 002	15 246	19 268
	Taux de remplissage	89 %	84 %	84 %	80 %	80 %
Les Indisciplinés[5]	Jauge	16 416	6 824	5 987	9 941	4 319
	Taux de remplissage	67 %	97 %	87 %	75 %	96 %
Tournées départementales	Jauge	1 695	4 161	4 097	3 108	4 744
	Taux de remplissage	55 %	79 %	90 %	70 %	96 %
Total	Jauge	128 790	110 641	139 553	142 186	132 067
	Taux de remplissage	82 %	82 %	84 %	82 %	82 %

Source : Rapports d'activité ; ce tableau présente la fréquentation par saison ;

3.2.3- La connaissance des publics

La connaissance des publics repose sur les informations produites par les titulaires de la carte MC2 et MC2+ (80 % des places vendues), qui ne renseignent pas systématiquement le formulaire joint à la demande de carte[6]. Aucune étude interne, externe, ou autre procédure de renseignement n'a été engagée au cours de la période sous revue, l'ordonnateur ne l'estimant pas nécessaire.

Le public est pour près de 70 % originaire de la ville de Grenoble et des communes de la métropole. Pour 25 %, il vient des autres communes de l'Isère. Au-delà, il touche les habitants de la région Rhône-Alpes (5 %) et plus modestement, des autres régions.

Tableau 4 : Origine géographique du public

Saison	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Grenoble	39 %	41,7 %	41,5 %	41,4 %	41 %
Métro	23 %	24,8 %	27,2 %	26,1 %	27 %
Isère	34 %	27,7 %	24,1 %	25,8 %	25 %
Rhône-Alpes	3 %	4,1 %	4,8 %	5,2 %	5 %
Autres régions	1 %	1,7 %	2,4 %	1,5 %	2 %

Source : rapports d'activités 2009-2014

Le taux de fréquentation du public âgé de moins de 26 ans est passé de 34 % (36 012 spectateurs) en 2009/2010 à 20 % (21 786 spectateurs) en 2013/2014[7]. Selon l'ordonnateur, cette diminution est liée à la délivrance de cartes groupées[8] à compter de 2012-2013 (auparavant chaque membre d'un groupe disposait d'une carte individuelle).

[5] En 2014 cette catégorie a été remplacée par le cirque.
[6] D'après l'ordonnateur, les formulaires sont remplis par 80 % des demandeurs de carte pour la saison 2013-2014.
[7] Le détail par tranche d'âge est donné en annexe 1.
[8] Des cartes de groupe sont délivrées aux collectivités (collectivités locales, universités, entreprises).

Les informations relatives à la répartition socio-professionnelle des spectateurs sont à prendre avec les plus grandes réserves car elles ressortent de la partie la moins bien renseignée par les titulaires de cartes d'abonnement. Elles font apparaître que deux catégories socio-professionnelles, les retraités et les cadres/professions intellectuelles, représentent près de 60 % du public. Rapportés aux données nationales de 2013, la proportion de certaines catégories - les professions intermédiaires, les retraités - est similaire à leur part dans la population totale française. D'autres, comme la catégorie des cadres, représentent en revanche une part nettement supérieure (entre 20 et 32 % par saison contre des données nationales de 9,3 %). Les élèves et les étudiants sont également plus nombreux (entre 13 et 26 % selon les saisons contre des données nationales de 8,1 %). Les employés (16 %) et les ouvriers (12,3 %) sont, eux, moins représentés (4 à 6 % selon les saisons, annexe 1).

3.2.4- La connaissance du coût des spectacles

Le service de production de la MC2 dispose de tableaux de suivi des spectacles présentant mensuellement le détail des charges et des produits, le prévisionnel et le réalisé. Ces tableaux ne sont pas issus d'une comptabilité analytique ; aucun frais de structure n'est affecté à ces spectacles. Ils ne révèlent aucune règle, le prix des places, de même que les taux de couverture sont très variés.

3.2.5- La politique tarifaire

Le conseil d'administration arrête chaque année la grille tarifaire. Si celle-ci n'est pas fondée sur une étude socio-économique, elle tient compte des tarifs des salles avoisinantes en théâtre et en danse : l'Hexagone de Meylan (scène nationale, 22 € tarif plein en 2015), la Rampe d'Echirolles (tarifs variant de 15 à 21 € en plein tarif).

La MC2 ne propose pas d'abonnement à proprement dit, mais une carte « MC2 » à 12 € qui permet d'obtenir un tarif réduit dès la première place achetée. La carte MC2 à 2 € est accessible aux étudiants de moins de 30 ans, aux personnes âgées de moins de 26 ans, aux demandeurs d'emploi, aux bénéficiaires du RSA et de l'AAH et permet de bénéficier d'une réduction allant jusqu'à 80 %. Une « carte d'adhérent mécène » à 50 € (MC2M) permet d'obtenir jusqu'à 30 % de réduction. Un tarif réduit est accordé aux titulaires d'une carte FNAC, pour les groupes de plus de dix personnes, pour les abonnés de l'Hexagone et de la Rampe, et pour les accompagnateurs de personnes handicapées. Aucun tarif réduit n'est prévu en fonction de l'âge des spectateurs. Un tarif « dernière minute » est appliqué aux billets achetés le soir du spectacle peu avant le début de la séance. Le « Pass » est le tarif appliqué aux détenteurs du « Pass culture » de la ville de Grenoble.

La répartition des ventes de billets entre les différents tarifs varie peu sur la période 2009-2014. Les tarifs pleins et réduits ne représentent qu'un peu moins de 10 % de la billetterie ; les détenteurs de cartes MC2 et MC2+ achètent près de 80 % des places, ce qui atteste de l'attractivité de ce dispositif (cf. annexe 2).

Une étude interne sur les tarifs a été conduite en 2009 et a abouti à une augmentation du « tarif MC2 », le plus utilisé. Ce nouveau tarif expliquerait l'augmentation de 173 792 € (soit 10 %) en 2010 des recettes de billetterie. La MC2 ne dispose pas néanmoins d'étude sur sa politique tarifaire et sur l'impact du niveau et/ou de l'évolution des tarifs, ce qui serait utile.

Tableau 5 : Tarifs saison 2013-2014

Type de tarifs	plein tarif	tarif réduit	tarif MC2	Tarif MC2+
Théâtre	24 €	21 €	16 €	9 €
Danse T1	24 €	21 €	16 €	9 €
Danse T2	26 €	23 €	18 €	12 €
Musique classique concerts	28 €	25 €	21 €	9 €
MC Grand orchestre	38 €	35 €	30 €	9 €
MC T3	44 €	42 €	37 €	9 €
MC T4	54 €	52 €	46 €	12 €
Pass			50 €	18 €
Musiques actuelles T1	24 €	21 €	16 €	9 €
Musiques actuelles T2	28 €	25 €	21 €	9/12€
Musiques actuelles T3	31 €	28 €	12 €	12 €
Musiques actuelles T4	33 €	30 €	27 €	27 €
Musiques actuelles T5	37 €	34 €	31 €	31 €
Carte MC2	10 €			
Carte MC2M	50 €			

Source : Compte-rendu du conseil d'administration du 18 avril 2013

3.2.5.1- La fréquentation des détenteurs de carte

L'analyse de la fréquentation des détenteurs de carte montre, d'une part, une forte rotation au cours de la période sous revue (entre 7 et 17 % des cartes ne sont pas renouvelées et entre 11 et 18 % des cartes sont souscrites pour la première fois) et, d'autre part, une augmentation du nombre de spectacles auxquels ils assistent : les parts des détenteurs de cartes qui viennent pour deux à trois ou quatre à six spectacles ont augmenté, passant de 17 %-18 %, pour chaque catégorie, en début de période à 24 % à la fin. En 2013-2014, près de 50 % des détenteurs de cartes assistent de deux à six spectacles (cf. annexe 2).

3.2.5.2- Les invitations

Selon les rapports annuels d'activités, le nombre de places exonérées a représenté entre 5 et 6% des entrées entre 2009 et 2014[9]. Ces places sont accordées dans des limites consacrées par l'usage. L'ordonnateur s'est engagé à mettre en œuvre la recommandation de la chambre visant à formaliser les conditions de délivrance des billets exonérés.

3.3- L'action culturelle hors programmation

Le « bilan de l'action culturelle » présenté à l'issue de chaque saison souligne régulièrement la diversité et la richesse de l'engagement de la MC2 sur le territoire. Une synthèse figure au rapport d'activités. Le service de l'action culturelle estime à 12 258 le nombre de personnes touchées par ses différentes initiatives, soit un peu plus de 10 % des spectateurs de la saison 2013-2014[10]. L'action culturelle vise les spectateurs habituels de la MC2 mais aussi d'autres publics bien identifiés. Elle se décline dans les murs et hors les murs et se présente comme étant complémentaire à la programmation afin d'encourager la venue de nouveaux publics.

[9] Un tableau récapitulatif se trouve en annexe 2.
[10] Rapport d'activités 2013-2014, rapport de l'action culturelle 2013-2014.

Au sein de la structure et lors de ses tournées dans le département de l'Isère, la MC2 propose à son public des conférences en lien avec la programmation (705 auditeurs en 2013/2014), des rencontres avec les artistes, des répétitions publiques (245 spectateurs en 2013/2014), des ateliers de pratique du théâtre et de la danse (472 participants en 2013/2014). Elle permet également aux spectateurs de visiter l'équipement, notamment lors de l'installation des décors (1 000 bénéficiaires en 2013/2014).

Hors les murs, la MC2, organise des représentations théâtrales et des concerts complétés par des ateliers de pratique proposés aux habitants sur tout le territoire du département. Cette formule connait un succès croissant.

Tableau 6 : Fréquentation des tournées

	Représentations	Entrées	Jauge	Taux de fréquentation
2009/2010	16	988	1695	55 %
2010/2011	29	3 261	4161	79 %
2011/2012	34	4 016	4550	90 %
2012/2013	35	3 809	4750	70 %
2013/2014	29	4 574	4744	96 %

Source : Bilans d'action culturelle – rapports d'activités[11]

En partenariat avec la bibliothèque du centre-ville de Grenoble, l'établissement organise des rencontres avec les artistes et des soirées thématiques. De même, des accords sont passés avec des cinémas de Grenoble pour organiser des séances en lien avec un spectacle.

Deux projets de territoire couvrent une action pluriannuelle. L'un est un chantier chorégraphique se déroulant sur la période 2014-2018, au cours de laquelle deux chorégraphes sont mobilisés pour réaliser des actions artistiques avec la population : atelier de chant choral, de théâtre. Le second, intitulé « Les utopies urbaines », qui s'est déroulé sur la période 2013-2015, était destiné à inciter les habitants de territoires déterminés (le Vercors, la Villeneuve et le Village olympique) à s'engager dans un projet de création participatif.

Des animations sont organisées à destination des élèves et des étudiants. Ces activités bénéficient à plus de mille personnes chaque année. La MC2 participe également à l'enseignement artistique en matière de musique, de théâtre et de danse grâce à une étroite collaboration avec le conservatoire. L'établissement estime que 200 personnes bénéficient de ces activités chaque année.

Dans le cadre du dispositif du Pass culture[12], la MC2 organise des rencontres entre les artistes et les bénéficiaires du dispositif (dont 1 130 personnes non imposables). L'établissement tente également de favoriser l'accès à sa programmation à un public éloigné de ces pratiques culturelles. Il organise ainsi des actions en milieu carcéral et propose des parcours de découverte du monde du spectacle à destination des travailleurs sociaux. Une action plus directe est également réalisée à destination des personnes mal ou non-voyantes en proposant des spectacles en audio-description et des visites tactiles de la MC2.

3.4- Le soutien à la création

La MC2 intervient en faveur de la création sous forme de production, de production déléguée ou de co-production : sur la période 2009-2013, entre 10 % et 15 % des spectacles ont été

[11] Ces deux sources donnent des statistiques parfois différentes mais de manière non significative.
[12] Dispositif créé par la ville de Grenoble pour favoriser l'accès à la culture à tous.

diffusés en production ou en coproduction. La distinction entre ces trois notions n'apparaît pas clairement dans les rapports d'activité. La chambre recommande au directeur de communiquer de manière plus explicite sur cet engagement, de manière que le conseil d'administration puisse prendre position en toute connaissance de cause sur la conduite de cette politique. En effet, cette distinction est importante car les conséquences financières ne sont pas les mêmes : dans le cadre d'une production, l'établissement assume le risque financier du projet ; s'il s'agit d'une production déléguée, la MC2 partage les bénéfices ou les pertes avec son partenaire, et dans le cas d'une co-production, la MC2 peut en général acheter le spectacle au « coût plateau » qui recouvre la rémunération des personnes nécessaires à la représentation du spectacle, les frais de régie et les éventuels droits voisins.

Tableau 7 : Productions nouvelles (hors reprise de spectacle déjà produits)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Nombre de co-productions	9	11	11	12	8
Nombre de productions déléguées	2	2	2	2	2
Accueils (spectacles achetés)	75	72	73	61	63
Nombre total de titres diffusés	86	85	86	75	73
Nombre de représentations	224	207	207	214	208

Source : MC2

3.5- Le mécénat – le Cercle Ideo

Le mécénat permet à une entreprise de verser un don en numéraire ou en nature à une activité d'intérêt général et de bénéficier de déduction fiscale dans le cadre des dispositions de l'article 200 du code général des impôts.

Depuis la création de la MC2, la politique destinée à développer le mécénat est organisée sous la forme d'un « Club d'entreprises », qui est passé de sept membres au cours de la saison 2005/2006 (soit 75 000 € d'apports) à vingt-deux au cours de la saison 2011/2012 (217 000 €[13]) puis à dix-neuf membres pour la saison 2014/2015 (soit 190 000 € d'apports).

Les entreprises mécènes sont diverses : établissements bancaires, imprimeurs et annonceurs, entreprises de l'énergie et du BTP. Chaque mécène apporte 10 000 € par an et contribue au financement d'événements identifiés. En contrepartie, les entreprises contributrices reçoivent chacune 200 places gratuites par saison, représentant un maximum de 2 500 €. En 2010, la MC2 a distribué 4 800 places pour 24 entreprises. Aucune publicité pour des mécènes n'apparait dans le programme 2014-2015, conformément à la règlementation ; un encart spécifique présente le club entreprises et reprend simplement les logos des partenaires.

La MC2 envisage de mettre en place un « mécénat de projet » pour cibler le public en fonction du souhait du mécène. Un partenariat resserré avec une société de chauffage et un office public de l'habitat permet de rapprocher de la MC2 des personnes éloignées du champ culturel, notamment dans des quartiers défavorisés.

Des personnes individuelles peuvent également être mécènes de la MC2 en acquérant une carte MC2M à 50 € qui leur permet de bénéficier de réductions pouvant atteindre 30 % du prix des spectacles.

[13] Le tableau produit par l'établissement fait apparaître par erreur un total de 20 mécènes au lieu de 22.

3.6- Les activités connexes

3.6.1- L'offre de restauration

La MC2 a mené une consultation publique pour l'attribution de la concession d'un restaurant situé dans ses locaux en 2008. Une convention d'occupation de septembre 2008 à juin 2013 a été conclue avec un prestataire pour l'exploitation de cet espace en contrepartie d'une redevance de 55 250 € HT.

L'activité du restaurant a connu de forts aléas (problèmes techniques d'évacuation de l'air) qui ont conduit à des impayés de loyers et à un arrêt de l'exploitation[14]. Les services techniques de la MC2 ont réalisé des travaux dans l'atrium – à proximité immédiate de l'ancien restaurant - pour permettre l'implantation d'un bar et d'un terminal pour réchauffer des repas, représentant une immobilisation de 94 000 € en 2013-2014. Depuis 2014, l'ancien espace de restaurant n'est donc plus exploité et une surface de 110 m^2 n'est plus valorisée. La remise en état de la cuisine nécessite l'engagement de travaux de gros œuvre dont le financement n'a pas encore été trouvé.

Une convention d'occupation temporaire du domaine public a été conclue avec un exploitant pour une durée courant de septembre 2014 à juillet 2016 pour ce nouvel espace. Elle prévoit un loyer mensuel de 1 500 € HT[15] ainsi qu'une redevance à verser par le concessionnaire représentant 2 % de son chiffre d'affaires si celui-ci dépasse 248 000 €. Le directeur n'a pas été en mesure de produire la preuve du versement de la caution bancaire de 1 500 € prévue par la convention. La chambre lui rappelle la nécessité d'en disposer.

Par ailleurs, les comptes produits par l'exploitant du restaurant font apparaître que celui-ci a été dispensé de versement de la redevance complémentaire correspondant à l'exercice 2014 au motif que le résultat de son activité était négatif, alors que la convention prévoit que celle-ci est liquidée à partir du montant du chiffre d'affaires excédant 248 000 € sans référence au résultat. La chambre recommande donc à l'ordonnateur de percevoir le montant de la redevance complémentaire conformément aux stipulations de la convention, ou de la modifier, s'il souhaite que le résultat ait une incidence.

Une réflexion devrait intervenir pour valoriser l'espace disponible laissé par l'ancien restaurant.

3.6.2- L'offre de logements pour les artistes – la résidence des Gentianes

La ville de Grenoble a proposé à la MC2 de disposer d'un ancien foyer de personnes âgées appelé « Les gentianes », pour en faire une résidence d'artistes. Une première convention tripartite, signée en octobre 2012, stipule que la MC2 dispose de 27 appartements. Une nouvelle convention, non datée mais reçue en préfecture le 30 octobre 2014, réduit l'occupation à seize appartements et à six places de stationnement. La ville contribue à hauteur de 20 000 € au paiement des loyers.

[14] La MC2 a constitué une provision de 27 000 € pour apurer cette perte en 2013.
[15] Excepté les mois de juillet et août pendant lesquels l'exploitant est exonéré de loyer en raison de l'absence d'activité.

Le coût de l'occupation de cette résidence peut être évalué de la manière suivante :

Tableau 8 : Coût d'occupation de la résidence

	2012/2013	2013/2014	2014/2015 (prévision)
Loyer versé par la ville	40 000	40 000	50 000
Participation de la MC2	30 000	30 000	20 000
Gardiennage	49 352	37 400	37 400[16]
Divers[17]	50 065	50 065	50 065
Coût total	169 417	157 465	157 465
Nombre de logements (pour info)	27	27	16
Nombre de nuitées	3 414	1907	2974
Coût par nuitée (Coût total/nombre de nuitées)	**50**	**86**	**53**

Source : note de la MC2, délibération du conseil municipal de Grenoble du 27 octobre 2014.

Même si la prévision pour la saison 2014/2015 peut paraître un peu optimiste compte tenu de ce qui a été réalisé au cours de l'exercice précédent, le coût par nuitée reste inférieur au coût d'une nuit d'hôtel à Grenoble. Pour la MC2, l'opération est d'autant plus intéressante que la ville prend en charge une partie du loyer.

Cependant, une étude réalisée par la MC2 souligne la mauvaise qualité des prestations de la régie de quartier, la vétusté des logements, et plus encore l'insécurité du quartier. Ceci montre que cette résidence n'est probablement pas adaptée à l'accueil d'artistes. Selon l'ordonnateur, le partenariat, tant avec la ville de Grenoble pour la location qu'avec la régie de quartier pour l'entretien, pourrait être remis en cause à moyen terme et nécessitera la recherche d'une autre solution.

3.7- Conclusion sur l'activité

À partir du constat de ce que la maison de la culture avait «*vu peu à peu son public se retreindre essentiellement à celui de l'agglomération* », le « projet de maison » de 2002 annonçait la « *nécessité d'une révision importante de la politique* » de l'établissement ; le « projet de la MC2 » de 2012 affirme l'ambition «*d'aller à la rencontre de ceux qui sont empêchés ou éloignés pour établir avec eux une relation de confiance* ».

Le public, relativement stable autour de 110 000 spectateurs, reste très majoritairement issu de l'agglomération grenobloise mais des tournées sont organisées dans l'ensemble du département. L'action culturelle en direction de la population éloignée du spectacle vivant est active et la politique tarifaire, différenciée, cherche à fidéliser le public et à attirer les jeunes ainsi que les publics défavorisés. Conformément à la mission de scène nationale dévolue à la MC2, la programmation reflète l'ensemble des genres du spectacle vivant et la MC2 a diffusé une part de ses spectacles en production ou en coproduction.

Toutefois, en l'absence d'objectifs et d'indicateurs de résultat dans les projets élaborés par les directeurs successifs, de conventions d'objectifs pluriannuelles telles que prévues par le cahier des charges des scènes nationales et d'étude approfondie sur le public, il n'est pas possible de s'assurer que la MC2 remplit complètement les missions dévolues à un

[16] Dans l'hypothèse où la convention avec la régie de quartier serait reconduite dans les mêmes termes.
[17] Électricité, entretien et blanchisserie, assurance, abonnement Numéricâble, personnels complémentaires. Évaluations réalisées par la MC2. La redevance versée à la SDH comprend des assurances (risques du propriétaire), la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, le chauffage et l'eau.

établissement de cette nature. Le projet étant stabilisé depuis l'intégration du CDNA (2014) et la non intégration du CCNG (2015), l'EPCC devrait être en mesure de conclure un Contrat d'objectifs et de moyens respectant le cadre propre aux Scènes Nationales, dans les meilleurs délais.

4- LA GOUVERNANCE

4.1- Les relations entre les instances décisionnelles de l'établissement

Outre les instances de gouvernance statutaires (directeur, conseil d'administration), l'établissement présente la particularité de disposer d'un comité des tutelles informel.

4.1.1- Le comité des tutelles

Les personnes publiques membres de l'EPCC se réunissent informellement lors d'un « comité des tutelles », qui ne fait que très peu l'objet de comptes rendus. Si ce comité comprend les mêmes personnes publiques que le conseil d'administration, il ne comprend pas les mêmes membres (une part seulement des représentants des personnes publiques, absence des personnalités qualifiées, absence des représentants du personnel). Les deux ne se confondent donc pas.

De fait, une coordination entre financeurs publics apparaît nécessaire dans la mesure où les personnes publiques membres de l'EPCC sont aussi financeurs de l'ex CDNA et du CCN. Cependant, ce comité des tutelles ne doit pas se substituer au conseil d'administration, notamment pour la prise de décisions stratégiques. La chambre constate pourtant que les projets d'intégration du CCN préparés par le directeur ont été présentés au comité des tutelles en juillet 2013 et novembre 2014, mais non au conseil d'administration. Ce dernier n'a pas validé la note de cadrage du dernier projet. Il en est de même pour l'intégration antérieure du CDNA, puisque le conseil d'administration n'a été informé qu'a posteriori.

Les difficultés d'articulation entre le comité de coordination des tutelles, utile mais sans existence légale et sans pouvoir propre, et le conseil d'administration, investi légalement et statutairement des pouvoirs de décision sur l'orientation de l'établissement, proviennent de l'absence d'unité des organismes (ex CDNA et CCN) alors qu'ils occupent un même lieu. L'existence d'un seul conseil d'administration sur une structure unifiée aurait permis d'éviter de devoir constituer un comité ad hoc et sans existence juridique.

4.1.2- Le conseil d'administration

La composition du conseil d'administration (onze membres représentant les trois financeurs, trois personnalités qualifiées, deux représentants élus du personnel) répond aux exigences posées par l'article L. 1431-4 du CGCT. Depuis le renouvellement induit par les élections régionales de 2015, les dispositions de l'article 66 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, qui imposent une parité au sein des conseils d'administration des établissements publics, sont respectées.

Les statuts comportent une liste limitative des questions sur lesquelles cette instance est compétente, tandis que l'article R. 1431-7 du CGCT dispose que le conseil d'administration « *délibère sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'établissement* » avant d'évoquer une liste de sujets non limitative. Celle-ci est reprise à l'identique dans les statuts et comporte notamment les orientations générales de la politique de l'établissement, le cas échéant le contrat d'objectifs, l'approbation des documents budgétaires, les créations, modifications et suppressions d'emplois permanents et les conditions générales de passation

des contrats. Le conseil d'administration détermine également les catégories de contrats, conventions et transactions qui, en raison de leur nature ou du montant financier en cause, doivent lui être soumises pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au directeur. En ce cas, celui-ci doit en rendre compte lors de la plus prochaine séance.

Le conseil d'administration n'a pas adopté dans son règlement intérieur de dispositions précises sur son fonctionnement, lesquelles pourraient notamment régler la question du délai de transmission des documents utiles avant les séances (il ressort de plusieurs comptes rendus de conseil d'administration que certains administrateurs ont eu à se plaindre de transmissions tardives, voire de transmissions le jour même). Le directeur de la MC2 s'est engagé en ce sens.

Si les comptes rendus des séances du conseil d'administration montrent qu'il s'agit d'un lieu réel de débats entre ses membres, l'étendue du rôle joué par cette instance au regard des statuts appelle plusieurs observations.

4.1.2.1- La détermination de l'évolution stratégique de l'établissement

Peu impliqué dans la définition de la stratégie de l'établissement et de son projet artistique, le conseil d'administration a joué un rôle limité dans la conduite de l'évolution stratégique de l'institution. Ainsi, la décision relative à l'intégration du centre dramatique national des Alpes au sein de l'établissement était déjà prise par l'État lorsque cette question a été examinée en conseil d'administration le 18 avril 2013. Il ne ressort pas des comptes rendus des réunions des 10 décembre 2012 et 16 janvier 2013 que la lettre du 30 août 2012 de la ministre de la culture, adressée au directeur, actant ce projet ait été portée à la connaissance de l'organe délibérant, lequel n'a examiné les conséquences budgétaires de cette intégration qu'en juin 2014. Il en est de même en ce qui concerne le projet d'intégration du centre chorégraphique national présenté au comité des tutelles en juillet 2013 et novembre 2014, mais non au conseil d'administration de l'EPCC, qui n'a d'ailleurs pas délibéré sur des orientations à ce propos.

Il ne s'est pas davantage prononcé sur les relations de la MC2 avec les entités associées, tant formellement sur les conventions en cause que sur les modalités de coopération (partage des lieux et des moyens, programmation).

4.1.2.2- Les questions relatives à la gestion des ressources humaines

Le conseil d'administration n'a pas joué son rôle en matière de recrutement du personnel permanent, ce qui constitue une carence importante. Il n'a jamais autorisé les créations de postes, ce qui n'est pas sans conséquences sur la régularité des mandatements de la paie. Il n'a pas non plus disposé de l'information nécessaire lors du vote du budget, l'annexe obligatoire ayant trait au personnel n'étant jamais renseignée, alors même qu'à cette occasion sont approuvés l'ensemble des crédits, y compris ceux dédiés à la masse salariale. Il n'est informé qu'a posteriori, soit lors des présentations des bilans sociaux, soit lors de la présentation du compte administratif[18].

Le conseil d'administration ne s'est jamais prononcé sur la rémunération des directeurs, alors que le président n'a pas de compétence en ce domaine. Il a accordé des autorisations de détention de cartes bancaires professionnelles au directeur et à la secrétaire générale pour « frais de représentation » sans encadrer leur utilisation en termes de montant ou de type de dépenses.

[18] Il convient également de relever que l'annexe du compte administratif est renseignée de manière incomplète (absence des emplois budgétaires votés, seuls les emplois pourvus et à temps non complet sont inscrits) et contient des imprécisions (par exemple le poste de directeur est indiqué comme non pourvu au 31 décembre 2014 dans le compte administratif 2014).

Il n'a pas été amené à se prononcer sur la transaction conclue avec le directeur sortant du CDNA.

En matière de rupture conventionnelle, le conseil d'administration devrait veiller, dans un souci de bonne gestion, à encadrer les conditions dans lesquelles le directeur de l'EPCC peut conclure un contrat octroyant une indemnité de rupture supérieure au montant minimum garanti par l'article L. 1237-13 du code du travail.

4.1.2.3- Les autres questions de gestion interne

Aucune procédure en matière de commande publique n'a été adoptée ni principes directeurs en matière d'achats de spectacles. Le conseil d'administration n'a pas davantage délibéré sur les conditions générales de passation des contrats, marchés et acquisitions de biens culturels.

4.1.3- Le directeur

4.1.3.1- Les compétences du directeur

Les compétences du directeur définies par les statuts sont l'exacte reprise de celles prévues à l'article R. 1431-13 du CGCT, en particulier :

- élaborer et mettre en œuvre le projet artistique et culturel de l'établissement et rendre compte de l'exécution de ce projet au conseil d'administration ;
- assurer la programmation de l'activité artistique et culturelle de l'établissement ;
- ordonner des recettes et des dépenses de l'établissement ;
- préparer le budget et ses décisions modificatives et en assurer l'exécution ;
- assurer la direction de l'ensemble des services.

Par ailleurs, le conseil d'administration a délégué au directeur, par délibération du 26 avril 2004 :

- la conclusion de tout contrat ou convention concernant l'activité artistique et les locations ;
- la conclusion de tout contrat ou convention d'un montant inférieur à 600 k€ HT pour ceux qui relèvent de l'investissement ;
- la conclusion de tout contrat ou convention d'un montant inférieur à 400 k€ HT pour ceux relevant du fonctionnement (frais généraux et masse salariale) ;
- l'établissement et la signature des transactions dans le cadre de procédures contentieuses liées à l'application de ces contrats.

La chambre observe que le conseil d'administration s'est dessaisi de prérogatives importantes, les limites financières indiquées étant élevées au regard du budget de la structure, ce qui revient, in fine, à déléguer la signature de l'ensemble des contrats en cause au directeur. Le conseil d'administration ne s'est pas réinterrogé sur le contenu de ces délégations depuis 2004, alors que celui-ci a été renouvelé plusieurs fois et que la personne du directeur a changé. La chambre observe également que le directeur ne rend jamais compte de l'utilisation de ses délégations au conseil d'administration.

Enfin, le conseil d'administration n'a pas été amené à statuer sur des contrats dont le montant est supérieur à 400 k€ (en prenant en compte leur montant pluriannuel). Il en est ainsi par exemple en ce qui concerne les contrats de nettoyage conclus en 2012 (420 k€) et 2015 (480 k€) et les contrats de gardiennage et de sécurité incendie (675 k€ en 2012 et 690 k€ en 2015).

En réponse au rapport d'observations provisoires, le directeur a indiqué que les procédures d'achat et d'information du conseil d'administration seront améliorées.

4.1.3.2- Les modalités de recrutement

Les modalités de recrutement et de renouvellement du directeur d'un EPCC sont régies par l'article L. 1431-5 du CGCT (dans sa dernière version en vigueur en date du 23 juin 2006) et par l'article R. 1431-10 du CGCT qui précise le rôle des personnes publiques. Plusieurs principes doivent être ainsi respectés :

- un appel à candidature doit être effectué par les personnes publiques membres, selon des modalités permettant une mise en concurrence effective ;
- un cahier des charges à l'attention des candidats doit être établi par le conseil d'administration, contenant les informations utiles aux candidats pour établir leurs propositions ;
- un projet d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques doit être présenté par les candidats, ce projet étant placé au centre du dispositif de recrutement ;
- la liste des candidats retenus doit être arrêtée par délibérations concordantes des personnes publiques membres ;
- le directeur est nommé par le président de l'EPCC, sur proposition du conseil d'administration qui aura préalablement examiné les projets des candidats retenus ;
- le renouvellement du mandat du directeur ne peut se faire que sur la base d'un nouveau projet approuvé par le conseil d'administration.

4.1.3.2.1- Le recrutement du directeur en 2004

Lors de la création de l'EPCC, les modalités de recrutement prévues par le CGCT différaient sur un point des dispositions applicables depuis 2006 : si la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006 est venue modifier la loi du 4 janvier 2002 en son article 3 afin de préserver le contrat de travail du directeur en place lors de la création d'un EPCC, la version antérieure de cet article exigeait un appel à candidatures.

M. Orier, précédemment directeur de l'association, a été nommé lors de la première réunion du conseil d'administration. La procédure mise en œuvre n'a pas permis à d'autres candidats de présenter un projet pour l'établissement, compte tenu du délai adopté de quinze jours[19].

4.1.3.2.2- Les renouvellements des mandats du directeur en 2008 et 2011

En application des statuts qui disposent que le renouvellement du directeur doit avoir lieu un an avant l'échéance de son mandat, le conseil d'administration a renouvelé le mandat du directeur dans sa séance du 20 juin 2008, à compter du 1er juillet 2009 et pour une durée de trois ans. Il l'a de nouveau renouvelé lors de sa séance du 17 juin 2011, pour trois ans à compter du 1er juillet 2012.

Toutefois, ces deux renouvellements n'ont pas été précédés d'une évaluation de l'action du directeur au cours de la période écoulée et ce dernier n'a pas présenté de nouveau projet, ce que prévoit pourtant l'article L. 1431-5 du CGCT.

4.1.3.2.3- Le recrutement du nouveau directeur en 2012

Après la nomination de M. Orier en qualité de directeur général de la création artistique par

[19] Sur la notion de délai raisonnable : Cour Administrative d'Appel de Paris 13/10/2009, n°08PA01647.

décret du 23 août 2012**,** un nouveau directeur a été nommé lors de la séance du conseil d'administration du 31 octobre 2012. Le conseil d'administration n'a pas établi de cahier des charges à l'attention des candidats, contrairement à ce que prévoit la loi.

Le comité des tutelles a été au centre de la procédure. Il a décidé de la composition du jury (le président de la MC2, le directeur général de la création artistique, nouvellement nommé, le directeur régional des affaires culturelles, le maire de Grenoble, le président du conseil général de l'Isère, le président du conseil régional de Rhône-Alpes) et a également approuvé le libellé de l'appel à candidatures, qui est relativement succinct et qui mentionne qu'à l'issue d'une présélection, les candidats retenus préciseront leur projet par écrit.

Le jury s'est réuni le 17 septembre 2012 afin d'arrêter la liste des candidats présélectionnés, laquelle a été limitée à deux personnes sur les vingt-et-une candidatures reçues, contrairement à l'ambition initiale ; aucun compte rendu ne permet d'expliciter ce choix. Cette décision de limiter strictement le nombre de candidats retenus avant que ceux-ci ne puissent proposer un projet d'orientations artistiques et culturelles n'a pas permis de faire émerger une large pluralité de propositions. En outre, les organes délibérants des personnes publiques membres n'ont pas délibéré sur le choix des candidats retenus, contrairement à ce que prévoit le CGCT.

Les deux candidats ont disposé d'une note d'orientation afin qu'ils rédigent leur projet écrit. Cette note, dont l'auteur n'est pas identifié, n'a pas été validée par le conseil d'administration de la MC2. Elle ne mentionne pas le projet de fusion avec le CDNA qui était déjà connu.

Le jury a entendu les candidats le 29 octobre 2012 et a pris une décision sur la personne appelée à diriger l'établissement[20]. La nomination de M. Angot a été annoncée le lendemain par un communiqué du ministère de la culture. Le conseil d'administration, qui ne s'est réuni que le 31 octobre afin de délibérer sur cette question, n'a donc pas joué dans ce recrutement le rôle que lui confèrent la loi et les règlements. Ce dysfonctionnement résulte de la coexistence du label de « scène nationale » délivré par l'État, qui justifie la nomination du directeur par le ministre de la culture et du statut d'EPCC, qui prévoit que cette prérogative appartient au conseil d'administration.

4.2- Les relations avec les financeurs publics

4.2.1- L'occupation de l'immeuble de la MC2

A la création de l'EPCC, une convention a été conclue entre l'établissement et la ville de Grenoble aux termes de laquelle l'EPCC verse une redevance d'occupation de 1,7 M€ HT compensée par une subvention municipale[21].

La convention prévoit la possibilité d'accueillir le CDNA et le CCN et précise que « *des conventions d'occupation du domaine public, soumises à redevance, devront intervenir à cet effet entre l'EPCC et ces occupants* ». Cette formalité n'a jamais été effectuée et l'occupation est accordée à titre gratuit. Le directeur s'est engagé à y remédier.

La ville de Grenoble met en outre à disposition de l'EPCC des locaux de stockage (581 m²) et de construction de décors (394 m²), par convention de mise à disposition à titre gratuit. En 2006, l'EPCC a acheté à la ville l'ensemble des biens mobiliers nécessaires à l'activité, pour la somme de 2,396 M€. L'établissement a bénéficié d'une subvention de la ville d'un montant équivalent pour financer cet achat.

[20] Aucun compte rendu n'existe sur cette réunion.
[21] La subvention allouée excède de 21 k€ le montant du loyer payé aujourd'hui par l'établissement.

4.2.2- Les contributions financières des membres

4.2.2.1- La nature des contributions

L'article R. 1431-2 du CGCT dispose que les statuts de l'établissement *« prévoient les apports respectifs et la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement ».* Cette disposition vise à assurer la pérennité de la structure et de son financement. Elle n'est pas respectée en l'espèce, ce qui génère des difficultés récurrentes.

Les statuts initiaux ne contenaient aucune disposition relative aux apports et contributions. L'article 22 issu des statuts modifiés du 4 juin 2004 dispose que *« la forme, le montant, les modalités des contributions de chaque membre seront fixés par des conventions particulières. Les contributions des membres au fonctionnement de l'établissement seront établies chaque année dans le cadre de la préparation du budget ».*

Le montant des contributions des membres et leur répartition ne sont donc pas durablement inscrits dans les statuts contrairement à la réglementation ce qui prive l'EPCC des moyens de son autonomie.

Les contributions sont en fait traitées comme des subventions par les collectivités publiques, ce qui oblige l'établissement à déposer annuellement un dossier, alors même qu'il devrait s'agir d'une contribution obligatoire. A plusieurs reprises, le conseil d'administration, adoptant le budget en décembre de l'exercice précèdent, a été amené à statuer, alors même que le budget respectif des contributeurs n'avait pas été adopté et que des incertitudes pesaient[22] sur le montant des contributions.

Tableau 9 : Date de la notification du montant définitif des contributions

	2010	2011	2012	2013	2014
État	août 2010	-	août 2012	juillet 2013	juillet 2014
Commune de Grenoble	mai 2010	décembre 2010	janvier 2012	décembre 2012	décembre 2013
Département de l'Isère	avril 2010	février 2011	mars 2012	mars 2013	mai 2014
Région Rhône-Alpes	-	-	juillet 2012	septembre 2013	juillet 2014

Source : lettres de notification

Pour surmonter cette difficulté récurrente, l'établissement pourrait adopter son budget plus tardivement, puisque le CGCT autorise le vote jusqu'au 15 avril. L'EPCC (et donc ses membres) devrait également réexaminer les modalités de soutien de ses membres en distinguant ce qui relève des contributions pour le fonctionnement général de l'établissement et sa programmation « de base », constituant des dépenses obligatoires et dont la répartition doit être inscrite dans les statuts et ce qui relève de subventions spécifiques sur une année, qui peuvent venir abonder les contributions pour des projets particuliers.

4.2.2.2- L'évolution des contributions

Selon les données recensées par la direction générale de la création artistique du ministère de la culture, le budget des scènes nationales est en moyenne couvert à 77,7 % par des

[22] L'établissement vote en effet son budget avant le début de l'exercice en cause alors que les collectivités territoriales peuvent voter le leur jusqu'au 15 avril de l'exercice.

subventions en 2013. Selon les mêmes données, celui de la MC2 ne l'est qu'à 53,6 %, le reste étant constitué de ressources propres.

Les contributions totales de l'établissement n'ont cessé de diminuer depuis 2008, du fait d'une baisse continue de la participation du département de l'Isère (- 29 %). La part de cette collectivité dans les contributions publiques est ainsi passée de 26,4 % en 2008 à 20,2 % en 2014 (hors ex-CDNA), tandis que le public provenant de son territoire (hors commune de Grenoble et métropole) représente 25 % des spectateurs sur la saison 2013-2014[23]. L'augmentation des contributions 2014 est due à l'intégration du CDNA, qui a apporté 1 059 k€ de recettes supplémentaires ; à situation constante, la MC2 a continué de perdre des recettes.

Tableau 10 : Contributions (en k€ HT)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 hors CDNA	2014
État	2 290	2 290	2 314	2 290	2 290	2 290	2 290	3 211
Commune de Grenoble[24]	1 596	1 596	1 645	1 645	1 645	1 645	1 625	1 738
Département de l'Isère	1 570	1 469	1 469	1 336	1 336	1 203	1 116	1 141
Région Rhône-Alpes	490	490	490	490	490	490	490	490
Total	**5 946**	**5 845**	**5 919**	**5 761**	**5 761**	**5 628**	**5 520**	**6 579**

Source : comptes de la MC2

En application de l'article L. 5217-2 du CGCT, issu de la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, la métropole de Grenoble est appelée notamment à assurer de plein droit, en lieu et place de la commune de Grenoble, l'entretien et le fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt métropolitain.

En fonction de la définition de l'intérêt métropolitain, la métropole de Grenoble pourrait donc se substituer à la commune pour le financement de la MC2.

4.3- Les relations avec les organismes associés

La MC2 entretient de longue date des relations privilégiées avec trois organismes culturels : l'orchestre des Musiciens du Louvre-Grenoble, le centre dramatique national des Alpes (CDNA)[25] et le centre chorégraphique national de Grenoble (CCNG)[26].

4.3.1- Les musiciens du Louvre-Grenoble

L'orchestre des Musiciens du Louvre-Grenoble[27] dirigé par Marc Minkowski se consacre aux répertoires baroque, classique et romantique sur instruments d'époque. La MC2 met

[23] Les informations sur l'origine des publics fournies par la MC2 sont traitées en détail au § 4.1.3.

[24] Hors subvention octroyée pour couvrir le loyer.

[25] « *Un centre dramatique national (CDN) est une structure dirigée par un ou plusieurs artistes directement concernés par l'art dramatique. Il lui est confié une mission d'intérêt public de création dramatique, dans le cadre d'une politique nationale de développement de l'art du théâtre. Le ou les directeurs (trices) sont nommé(es) par le (la) ministre chargé(e) de la culture, en concertation avec les collectivités locales du territoire d'implantation du CDN.* (…) *Les centres dramatiques sont actuellement organisés sous forme de sociétés commerciales, SARL, SCOP, SA, SAEML, à l'exception des deux centres alsaciens qui sont sous régime associatif* » Source : cahier des charges des CDN ; Le CDNA est géré par une SARL.

[26] Les CCN « constituent autant de lieux de référence de la création chorégraphique du pays. L'ensemble des collectivités publiques les accompagne. (…) *Les CCN sont, sauf exception du Ballet du Rhin (qui s'appuie sur un syndicat intercommunal), de statut associatif loi 1901, sous contrat d'objectifs pluriannuel avec leurs partenaires publics dont l'État*. » Source : cahier des charges des CCN.

[27] Il est géré sous statut associatif.

l'auditorium à sa disposition pour les répétitions.

La convention, conclue le 11 juillet 2008, donne le statut d'artiste associé à la MC2 à Marc Minkowski et prévoit la tenue de six concerts au minimum par saison dirigés par celui-ci. Le partenariat peut prendre quatre formes (cession, coproduction, coréalisation, tournées).

Selon la convention, en contrepartie de cette programmation assurée, les achats de spectacles des Musiciens du Louvre-Grenoble par la MC2 se font « *au strict coût du plateau* » (c'est-à-dire coût de la représentation : cachets des artistes, défraiements, frais d'hébergement, locations techniques, transports). L'annexe relative au détail du calcul du coût plateau prévue dans les contrats n'est jamais jointe, ce qui ne permet pas de procéder à la vérification de la liquidation.

La suppression de la subvention de la ville de Grenoble au profit de l'association des Musiciens du Louvre pourrait avoir des conséquences sur le partenariat avec la MC2. Un seul spectacle est ainsi au programme de la saison 2015-2016[28].

4.3.2- Le centre dramatique national des Alpes et le centre chorégraphique national de Grenoble

Les relations de la MC2 avec le CDNA étaient régies par une convention du 24 mai 2011, remplaçant la précédente convention du 18 mars 2003, tandis que les relations de la MC2 avec le CCNG sont régies par une convention du 18 mars 2003 (une convention avait été conclue en 1980 entre le CCNG et l'association gestionnaire de la maison de la culture).

Elles prévoient la mise à disposition de locaux à titre exclusif, en particulier des locaux administratifs et techniques (studios de répétition et de danse) ainsi que de locaux partagés. Cette mise à disposition, non valorisée (ni en m², ni en montant), n'est pas refacturée au CDNA et au CCNG, ce qui constitue une aide en nature substantielle pour les deux organismes, qui se voient ainsi déchargés d'une part importante de frais de fonctionnement (location de l'immeuble, gardiennage, nettoyage, fluides, ...) au profit de leur activité artistique.

Les 887 m² occupés à titre privatif par le CCNG représentent aujourd'hui, au regard du loyer de 1,7 M€ payé par la MC2 pour la totalité de 22 000 m², une valeur d'occupation de 68 k€, qui s'ajoutent au 51 k€ relatifs aux prestations de service non refacturées et aux 5,5 k€ de prestations effectuées par la MC2, pour un total de 124,5 k€.

Contractuellement, les deux organismes apportent leur concours à l'élaboration de la saison de la MC2 par leurs productions (neuf créations sur trois ans pour le CDNA et une création ou une « reprise » par an pour le CCNG). Dans les deux cas, les spectacles doivent être cédés à la MC2 à leur seul coût « plateau », c'est-à-dire hors coût de création. Pourtant, l'achat de spectacle au CCNG ne se fait pas au coût « plateau », la structure intégrant pour une part les rémunérations de son personnel permanent.

Les conventions ainsi rédigées assurent donc une sécurité aux organismes associés quant à leur activité et aux recettes à percevoir, dans des conditions financières d'hébergement très favorables.

[28] Source : site internet MC2.

4.4- L'intégration institutionnelle des organismes associés

4.4.1- L'intégration du centre dramatique national des Alpes (CDNA)

Le directeur du CDNA, M. Jacques Osinski, a été informé en février 2013 par le ministre de la culture que son mandat, arrivant à échéance au 31 décembre 2013, ne serait pas renouvelé. Cette décision lui a été notifiée officiellement par courrier du 29 mars 2013.

Elle a été portée à la connaissance du conseil d'administration de la MC2 lors de sa séance du 18 avril 2013. Il n'a pu qu'approuver la décision d'intégration qui en découlait, sans avis préalable ni projection sur ses conséquences et a alors missionné le directeur de la MC2 afin de « *mener les négociations nécessaires à l'intégration du CDNA à la MC2* ».

L'État a ainsi décidé la fusion de la MC2 et du CDNA en passant outre les prérogatives du conseil d'administration de l'EPCC, qui a dû en assumer les conséquences juridiques et financières.

4.4.1.1- La procédure d'intégration

Le 15 novembre 2013, l'assemblée générale extraordinaire de la société Centre Dramatique National des Alpes a agréé le projet de cession des trois parts sociales composant l'intégralité du capital social à la MC2, moyennant un prix de trois euros. Par délibération du 21 novembre 2013, le conseil d'administration de la MC2 a décidé d'acquérir lesdites parts. Le même jour, il a décidé, sous réserve de l'acquisition effective de l'intégralité du capital social de la société, de sa dissolution et de la transmission universelle de son patrimoine (TUP) à la MC2[29]. En outre, il a autorisé son directeur à signer l'acte d'acquisition des parts sociales et l'acte de dissolution de la société.

La déclaration de dissolution datée également du 21 novembre 2013 mentionne que l'associé unique de la SARL, la Maison de la culture, représentée par son directeur :

- « *expose qu'aux termes d'un acte sous seing privé en date du 15 novembre 2013, la MC2 a acquis les parts sociales appartenant à MM. Jacques Osinski, Albert Osinski et Eric Benitah ; que la cession est devenue parfaite et qu'en conséquence, la totalité des parts sociales composant de la société CDNA se trouve réunie entre les mains de la MC2* » ;
- « *décide de dissoudre la société CDNA conformément à l'article 1844-5 du code civil* ».

L'acte de cession déposé au greffe du tribunal de commerce de Grenoble le 10 février 2014 est signé en date du 15 novembre 2013. Cette date étant antérieure à celle de la délibération du conseil d'administration de l'EPCC autorisant cet acte, le directeur de la MC2 n'était pas mandaté pour signer ce document. En conséquence, l'ensemble des actes découlant de la cession de parts sociales est entaché d'irrégularités (dissolution, TUP).

[29] La transmission universelle de patrimoine (TUP) est une méthode qui permet l'absorption relativement simple d'une société par une autre dès lors que cette dernière en détient la totalité du capital. Par simple décision de dissolution de l'actionnaire unique, l'ensemble de l'actif et du passif de la société est transféré. L'article 1844-5 du code civil prévoit ainsi que *« la réunion de toutes les parts sociales en une seule main n'entraîne pas la dissolution de plein droit de la société »*. Mais, *« en cas de dissolution, celle-ci entraîne la transmission universelle du patrimoine de la société à l'associé unique, sans qu'il y ait lieu à liquidation. Les créanciers peuvent faire opposition à la dissolution dans le délai de trente jours à compter de la publication de celle-ci. La transmission du patrimoine n'est réalisée et il n'y a disparition de la personne morale qu'à l'issue du délai d'opposition ».*

En réponse au rapport d'observations provisoires, le directeur indique qu'il était compétent pour signer l'acte de cession des parts sociales en vertu de la délibération d'intégration du CDNA prise par le conseil d'administration le 18 avril 2013. La chambre constate que cette délibération de principe ne fixait aucune condition et ne peut donc être considérée comme conférant au directeur une compétence d'exécution ; les délibérations ultérieures du 21 novembre 2013 étaient donc indispensables.

La chambre observe, en outre, que le directeur lui a transmis lors de l'instruction un acte de cession des parts sociales modifié par rapport à l'acte déposé au greffe du tribunal de commerce de Grenoble puisqu'il est signé en date du 20 décembre 2013, soit postérieurement à la date de la réunion du conseil d'administration (il aurait donc été compétent pour signer l'acte de cession). La chambre considère qu'il s'agit d'une grave altération de la vérité.

L'acte de cession stipule que M. Jacques Osinski restera gérant au moins jusqu'au 31 décembre 2013, malgré la cession de sa part sociale. Cette clause, qui n'a pas été débattue au conseil d'administration de la MC2 alors qu'elle est d'une nature très spécifique, ne fait l'objet d'aucun encadrement. Il aurait été de l'intérêt de la MC2 de poser des conditions à cette gérance, notamment en termes d'équilibre des comptes de l'exercice et de provisionnement des risques identifiables.

4.4.1.2- Les raisons du déficit sur l'exercice 2013

Par délibérations du 25 juin 2014, le conseil d'administration de la MC2 a approuvé le compte financier 2013 du CDNA, marqué par un déficit de 85,5 k€ et la situation nette de la société, affichant un déficit de 3,5 k€, et son intégration dans les comptes de la MC2. Or au début de l'exercice 2013, le CDNA affichait un report à nouveau de 79,5 k€.

Ce résultat 2013 fortement déficitaire s'explique par la forte augmentation des apports en coproduction (30 k€ en 2011, 61 k€ en 2012, 253 k€ en 2013, soit une hausse de 192 k€). Ces éléments n'ont pas été portés à la connaissance du conseil d'administration (cf. compte-rendu de la séance du 25 juin 2014 au cours duquel il a été donné quitus de sa gestion à M. Osinski « *le budget 2013 a été ajusté pour permettre de retrouver une situation à zéro* ».)

Tableau 11 : Résultats annuels de la SARL CDNA (en k€)

	2010	2011	2012	2013
Résultat d'exploitation	21	- 12	93	-153
Résultat net	6	- 6	37	-85

Source : comptes annuels du CDNA

Il ressort du tableau détaillé des apports en coproduction effectués sur l'exercice 2013 transmis par le directeur que la compagnie Aurore Boréale, à elle-seule, a bénéficié de 163 k€ d'apports en coproduction du CDNA sur l'année 2013.

Tableau 12 : Coproductions du CDNA en 2013

Th Célestins - Une chatte…	20 000 €
Cie Jabberwock - Fratrie	5 000 €
Cie Aurore Boréale - Don Juan	**15 000 €**
Cie Allerlei - En cas de nécessité	5 000 €
Cie la part des anges - Sirène	30 000 €
Cie Aurore Boréale - Don Juan	**85 000 €**
Comédie Valence - Elle brule	30 000 €
Cie Aurore Boréale - Don Juan	**100 000 €**
Cie Aurore Boréale - Don Juan	**100 000 €**
Cie Aurore Boréale - Don Juan	**-37 000 €**
Cie Aurore Boréale - Don Juan	**-100 000 €**
Total	**253 000 €**

Source : comptabilité du CDNA conservée par la MC2

Cette compagnie a été créée, en mai 2013, sous forme associative, par M. Jacques Osinski, qui en est le directeur artistique[30]. Son président est Éric Bénitah, par ailleurs actionnaire de la SARL CDNA.

Un contrat de coproduction a été conclu entre la compagnie et la SARL CDNA, daté du 1er juillet 2013 et portant sur le spectacle *Don Juan revient de guerre,* dont la diffusion est prévue en janvier et février 2015 à la MC2, soit après la fin du mandat de M. Osinski. La chambre observe que ce projet n'est pas mentionné parmi les neuf créations prévues par le contrat de décentralisation dramatique conclu en mai 2012 entre M. Jacques Osinski, en qualité de directeur du CDNA, et le ministère de la culture[31], ce qui conduit à écarter l'argument de la nécessité de continuité artistique avancé par l'intéressé.

Ce contrat de coproduction est atypique car la production aurait dû être portée par le CDNA puis transférée à la MC2 lors de la fusion, avec l'ensemble de l'actif et du passif, et non déléguée à une association. Il appelle plusieurs observations.

- La qualité des signataires

Le contrat est signé entre M. Benitah, président de l'association et M. Osinski, directeur du CDNA. Chacun des deux signataires était en conflit d'intérêts[32] apparent au moment de sa signature puisque M. Benitah était alors actionnaire du CDNA et que M. Osinski est le metteur en scène de cette création.

[30] La compagnie bénéficie sur la période 2014-2016 d'un accompagnement de 150 000 € par an du ministère de la culture du seul fait qu'il s'agisse de la compagnie de M. Osinski (au titre d'aide à la reconversion accordée aux directeurs sortants de CDN). La convention pluriannuelle de subvention 2014-2016 conclue en juin 2014 entre le ministre de la culture représenté par M. Orier, directeur général de la création artistique, et la compagnie « Aurore Boréale », stipule que *« l'association l'Aurore boréale s'engage à ce que la direction de son projet artistique soit assurée par M. Jacques Osinski, co-signataire de la présente convention ».*

[31] En revanche, il figure dans la convention pluriannuelle de subvention 2014-2016 précitée au titre des projets de 2014 (« *création à la MC2 de Grenoble en janvier 2014, reprise en avril 2015 au théâtre de l'Athénée* ».)

[32] Selon la définition du service central de prévention de la corruption, *« un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle une personne employée par un organisme public ou privé possède, à titre privé, des intérêts qui pourraient influer ou paraître influer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées par cet organisme »* (Service central de prévention de la corruption, rapport annuel 2004).

- Le respect des dispositions du code du commerce sur les conventions réglementées

Le contrat s'analyse comme une convention réglementée entre le gérant et un associé de la SARL (art. L. 223-19 du code de commerce). Dans ce cadre et conformément à l'article R. 223-16 du code de commerce, le gérant aurait dû aviser le commissaire aux comptes dans un délai d'un mois à compter de sa signature, ce qui n'a pas été fait. Si le commissaire aux comptes, du fait de la disparition de la société, n'avait pas à procéder à une certification des comptes de l'exercice 2013, il devait néanmoins exercer sa mission jusqu'à la date de transformation de la société[33].

- Les conséquences financières sur le CDNA et la MC2

Le contrat de coproduction prévoit un apport du CDNA de 200 k€ sur un budget prévisionnel de 379 k€. Le budget prévisionnel, mentionné comme étant annexé au contrat, n'a pas pu être retrouvé dans les archives du CDNA, a contrario des budgets relatifs aux autres spectacles coproduits. Ce contrat n'est pas favorable au CDNA puisqu'il ne prévoit aucun droit de suite (intéressement financier aux résultats) et stipule que l'ensemble des éléments matériels et immatériels résultant de la création du spectacle sont la propriété de l'association (on peut notamment citer 100 k€ de décors et costumes). Si la création avait été portée par le CDNA, les immobilisations auraient été intégrées dans le patrimoine de la SARL puis transférées à la MC2.

M. Osinski a indiqué en réponse qu'il s'agissait là d'un « *usage validé par le ministère de la culture* ». La chambre observe que la règle posée par la circulaire de la ministre de la culture du 31 août 2010 est la passation d'un « protocole de transmission », qui peut notamment porter sur cette question et ses modalités financières. La chambre rappelle, en outre, que l'article 38 du contrat de décentralisation dramatique que l'intéressé a conclu avec la ministre de la culture, stipule que *« le directeur s'engage à transférer à son successeur (…) les biens – dont il fournira un inventaire – nécessaires à l'exploitation de l'établissement culturel et ceux acquis durant son mandat ou celui de son prédécesseur, sans en retirer, directement ou indirectement, un profit personnel ».*

La chambre relève également deux opérations financières particulières. D'une part, une somme de 37 k€ a été reversée au CDNA par l'association en décembre 2013 (c'est-à-dire après que les parts sociales du CDNA ont été achetées par la MC2 fin novembre 2013), ce qui a permis de limiter l'incidence de l'apport en coproduction sur le déficit du centre dramatique. D'autre part, une partie de l'apport en coproduction (105 k€) a été payée deux fois en septembre et octobre 2013, ce qui a induit un remboursement par la compagnie de 105 k€ le 19 décembre 2013.

Il ressort de l'instruction et de la procédure contradictoire que ce double versement irrégulier de 100 000 euros était volontaire, bien que le contrat de coproduction ne le prévoyait pas. Son remboursement n'a été opéré qu'à la suite d'interventions de diverses parties prenantes en fin d'exercice.

En conclusion, la chambre constate qu'afin de produire son spectacle en 2014 malgré le non renouvellement de son mandat à la tête du CDNA, M. Jacques Osinski a mis en place ce montage via une structure associative, qui bénéficie, en outre, d'éléments d'actif et détient les droits d'exploitation d'un spectacle encore en tournée en 2015. L'ensemble de cette opération a été réalisée au détriment du CDNA, dont la situation financière a été fragilisée par des versements en numéraire d'un montant significatif. Il ressort des réponses au rapport

[33] Les commissaires aux comptes et la transformation des sociétés, publication de la compagnie nationale des commissaires aux comptes, décembre 2010, p. 15 et 16.

d'observations provisoires que le directeur de la MC2 connaissait cette situation mais n'en a pas informé le conseil d'administration, malgré son caractère non conforme à la procédure de transition prévue par la circulaire de la ministre de la culture du 31 août 2010.

4.4.1.3- Les conditions de départ du directeur du CDNA

Le directeur du CDNA a bénéficié d'un protocole d'accord transactionnel lorsque le CDNA a été intégré au sein de la MC2, avec une indemnité de 26 k€. Le contrat du 30 décembre 2013 en expose les motifs :

- « *tout en ne remettant pas en cause le principe de la fin de son contrat, M. Osinski a estimé que compte tenu de son investissement professionnel durant ses six années passées au sein du CDNA, et des difficultés qu'il pourrait rencontrer pour retrouver un emploi, il était en droit de percevoir, en sus, une indemnité transactionnelle afin de tenir compte de son dévouement* » (préambule) ;
- « *le montant de cette indemnité à titre de dommages et intérêts indemnisera M. Osinski de tout préjudice qu'il subit ou estime subir suite à la rupture de son contrat de travail et à la difficulté de retrouver un emploi, et notamment de son préjudice moral, social, financier et professionnel* » (art. 2).

Le protocole appelle deux observations significatives.

- La qualité des signataires

La convention en date du 30 décembre 2013 est signée par M. Angot, directeur de la MC2 et « gérant » de la SARL. Or l'acte de cession des parts sociales envers la MC2 précisait que M. Osinski restait gérant de la société jusqu'au 31 décembre « au moins ». Le directeur de la MC2, en réponse au rapport d'observations provisoires, a indiqué qu'il s'agissait d'une « erreur du rédacteur ».

En tout état de cause, la chambre constate que M. Angot n'avait ni mandat ni titre pour signer ce protocole d'accord, que ce soit en tant que gérant de la SARL ou représentant du conseil d'administration de l'EPCC. Le versement de la somme à M. Osinski a ainsi été opéré sur un fondement dont la régularité est contestable.

- La réalité du préjudice allégué

La chambre considère que le préjudice de M. Osinski n'est pas constitué. En effet, son mandat venant naturellement à échéance au 31 décembre 2013, il ne pouvait prétendre à son renouvellement.

Le montant de l'indemnité de 26 k€ correspond, selon M. Osinski, à six mois de salaire net. En application de l'article L. 1237-13 du code du travail, le montant obligatoire d'une indemnité de rupture conventionnelle aurait été de seulement 6 600 euros[34].

La chambre rappelle qu'il existe des modalités officielles d'accompagnement des directeurs dont le mandat vient à échéance[35] : un CDD de six mois en tant que metteur en scène au sein du CDN ou la coproduction de 50 000 € prise en charge par le CDN sur un spectacle produit par l'ex-directeur. Or les financements dont M. Osinski a bénéficié dans ce cadre ont très nettement excédé ce montant :

[34] Salaire brut mensuel x 1/5e x nombre d'années d'ancienneté, soit 5 500 x 1,5e x 6.
[35] Prévues par la circulaire du 31 août 2010 relative aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant et le cahier des missions et des charges des CDN qui lui est annexé

- coproduction 2013 du CDNA envers sa propre compagnie pour le spectacle Don Juan (200 k€ prévus, 300 k€ versés, 163 k€ finalement exécutés) ;
- coproduction 2014 de la MC2 pour Don Juan (69 k€), achat du même spectacle (42 k€) et frais annexes payés (17,7 k€), ainsi qu'une coproduction pour 2015 (71 k€) ;
- coproduction 2014 de la MC2 pour Medealand (105 k€) et cession (30 k€).

En comptabilisant les apports en coproduction et les cessions, sans les frais annexes, la compagnie de l'ancien directeur du CDNA a bénéficié d'un montant de 480 k€. Le préjudice évoqué dans le protocole d'accord du 30 décembre 2013 et lié à la « *difficulté de retrouver un emploi* » n'est donc pas avéré. En outre, ainsi que le prévoit le cahier des missions et des charges des CDN, M. Osinski bénéficie, dans le cadre d'un nouveau projet artistique, d'une convention de trois ans conclue avec le ministère de la culture, qui s'accompagne d'un financement annuel de 150 000 €.

L'ensemble des montants engagés par le CDNA, la MC2 et le ministère de la culture à l'occasion du départ de M. Osinski s'élève ainsi à 930 k€.

La somme versée dans le cadre du protocole transactionnel peut donc s'apparenter à une libéralité supplémentaire. Or la MC2, en tant que personne publique, ne peut légalement consentir de libéralités, ce qui constitue un principe général du droit d'ordre public[36].

Tableau 13 : Récapitulatif des sommes perçues par la compagnie Aurore Boréale suite à la décision de fusion du CDNA

	2013	2014	2015	2016	
Coproduction de Don Juan par le CDNA	300 k€ - 137 k€ = 163 k€				
Coproduction de Don Juan par la MC2 et achat		111 k€	71 k€		
Coproduction de Medealand par la MC2 et achat		135 k€			
Soutien du ministère de la culture		150 k€	150 k€	150 k€	
					Total = 930 k€

Source : CRC

En conclusion, la chambre observe que M. Jacques Osinski, qui a bénéficié de l'ensemble des dispositifs d'accompagnement prévus par le ministère de la culture, a également obtenu une indemnité transactionnelle dénuée de fondement juridique. Le contrat de coproduction signé entre le CDNA, qu'il représentait, et sa propre compagnie lui a, au surplus, garanti une activité sur fonds publics. Le directeur de la MC2, qui avait obtenu délégation du conseil d'administration pour mener la fusion des structures, n'a pas explicitement informé les membres du conseil des conditions financières du départ du directeur du CDNA[37].

[36] CE, 19 mars 1971, Mergui : Rec. CE 1971.
[37] Cf. comptes rendus des conseils d'administration des 21 novembre 2013 et 16 janvier 2014 au cours desquels le directeur a rendu compte de la mission qui lui a été confiée.

4.4.1.4- Les conséquences financières de l'intégration

L'intégration du CDNA au sein de la MC2 a eu pour effet d'abonder le budget de l'établissement de 1 059 k€ de subventions supplémentaires.

Tableau 14 : Contributions 2014 au titre de l'ex CDNA (en k€ HT)

	Contributions
Ministère de la culture	920
Commune de Grenoble	114
Département de l'Isère	25
Total	1 059

Source : EPCC

Cependant, l'intégration a impliqué aussi la prise en charge de nouvelles dépenses, en particulier de personnel, évaluées à 479 k€ par l'établissement pour 2014.

Sept salariés du CDNA ont ainsi été transférés à la MC2 au 1er janvier 2014. Deux licenciements économiques ont été opérés, trois salariés forment un nouveau pôle atelier décor et costume tandis que les autres sont répartis entre les services déjà existants. Leurs fonctions ne paraissent pas redondantes avec les emplois déjà pourvus au sein de la MC2, sauf en ce qui concerne le régisseur général, ce qui porte le nombre de régisseurs généraux de la MC2 à trois, assistés d'un régisseur général adjoint et de deux régisseurs principaux.

L'administratrice, qui avait engagé un recours contre son licenciement en début d'année 2014, a obtenu gain de cause en première instance et la MC2 a été condamnée à lui verser 37 k€. L'établissement a fait appel de la décision. Ce contentieux n'a pas été provisionné par la SARL et, du fait de l'absence de report à nouveau transféré à la MC2, cette somme pourrait être payée par l'EPCC[38].

L'intégration du CDNA a eu pour effet une augmentation de la rémunération et du grade (groupe et échelon en référence à la convention collective) de certains agents de la MC2 sans modification de fonctions, afin de ne pas créer de discordances entre les agents nouvellement intégrés et les anciens pour des fonctions équivalentes. Ces augmentations sont perceptibles par l'analyse de situations individuelles. Le directeur de la MC2, en réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, a indiqué que ces augmentations ne sont pas liées à l'intégration du CDNA mais résultent d'une « *réflexion globale sur les ressources humaines à la MC2* ». À défaut de précision sur cette démarche, la chambre ne peut que maintenir son observation fondée sur des corrélations objectives.

[38] En l'occurrence, l'ensemble des provisions pour risques et charges ont été reprises à la fin de l'exercice 2013, afin de minorer le déficit annuel de la SARL CDNA, alors que des licenciements étaient en cours aux mois de décembre 2013 et janvier 2014 (fin 2015, les contentieux sont toujours en cours).

Tableau 15 : Exemples d'augmentation du salaire mensuel brut de base entre 2013 et 2014 (€) (hors augmentation due à la convention collective)

Situation en décembre 2014[39]	Salaire décembre 2013	Salaire décembre 2014	Évolution
Assistante de direction G5E7	CDNA	2657	
Assistante de direction G5E5	2006	2150	7,2 %
Assistante de direction G5E9	2437	2511	3,0 %
Attaché aux relations avec le public G5E3	CDNA	2276	
Attaché aux relations avec le public G6E3	1973	2125	7,7 %
Responsable de l'accueil artistes G5E1	1977	2166	9,6 %
Chargé communication G5E1	1944	2100	8,0 %
Assistant administrateur G4E7	CDNA	3264	
Chef comptable G4E5	3358	4100	22,1 %
Secrétaire générale adjointe G4E3	2665	2900	8,8 %
Constructeur G5E3	CDNA	2600	
Régisseur principal G5E4	2609	2816	7,9 %
Chef atelier G4E6	CDNA	3600	
Régisseur général son G4E1	2910	3100	6,5 %

Source : bulletins de paie

Une fois les charges de l'ex-CDNA déduites, les nouvelles contributions des financeurs publics au titre de l'ex-CDNA permettent de dégager un disponible artistique de 580 k€. Ce nouveau disponible artistique devait permettre à la MC2 *« d'assumer les missions de création et de production dramatiques actuellement confiées au centre dramatique »* (lettre de la ministre de la culture du 30 août 2012).

Il n'apparaît cependant pas suffisant pour préserver l'activité de création de l'ex CDNA. En effet, ces ressources abondent le disponible artistique de la MC2, qui s'établit alors à 1 960 k€, alors qu'il n'aurait été sans elles que de 1 379 k€. Néanmoins, elles ne permettent que de revenir à un niveau de disponible artistique équivalent à celui du début de la période.

Tableau 16 : Évolution du disponible artistique

En k€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 hors CDNA	2014
Disponible artistique	2 085	1 909	1 843	1 820	1 730	1 471	1 379 (prévision)	1 960 (prévision) 1 710 (exécution)[40]

Source : EPCC

Sans engagement de la part de la direction de la structure, il n'existe donc aucune garantie que ces nouvelles contributions bénéficient aux missions antérieurement dévolues au centre dramatique, plutôt que d'abonder les missions de créations et de diffusions artistiques habituelles de la MC2 dont le financement pourrait être compromis. Sur la saison 2013-2014, le nombre de productions déléguées est d'ailleurs resté stable (deux), tandis que le nombre de coproductions a diminué.

[39] G = groupe et E = échelon dans le cadre de la convention collective applicable.
[40] La différence entre la prévision concernant le disponible artistique et l'exécution provient principalement du contentieux « amiante » que l'établissement a dû supporter.

4.4.2- L'intégration du centre chorégraphique national de Grenoble

Un premier projet d'intégration a été élaboré en juillet 2013 par le directeur de la MC2 et le directeur du CCNG et aurait été présenté au comité des tutelles. Le conseil d'administration n'a pas été amené à se prononcer à son propos. Un second projet a été présenté au comité des tutelles le 4 novembre 2014, lequel a décidé de différer sa décision dans l'attente d'éléments plus précis sur la programmation, l'orientation européenne de l'activité et sur l'impact budgétaire d'une intégration. Le troisième projet présenté en février 2015 a de nouveau été rejeté et les parties auraient, à ce jour, renoncé à l'intégration du centre.

En l'absence de fusion des deux organismes, leurs relations financières doivent être précisées et, en particulier, l'occupation des locaux par le CCNG doit être assujettie à une redevance.

4.5- Conclusion sur la gouvernance

Le conseil d'administration de l'EPCC doit prendre une plus grande part dans les choix stratégiques de l'établissement et doit se réapproprier les compétences en matière de gestion qui lui ont échappé. Il devrait se prononcer plus précisément sur le projet de l'établissement et sur des objectifs artistiques et de gestion, notamment lors du renouvellement du mandat du directeur. Celui-ci doit, pour sa part, rendre compte au conseil d'administration des délégations qui lui sont accordées.

Les statuts de l'établissement doivent être révisés pour fixer la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement lesquelles doivent traiter les sommes allouées comme des contributions et non des subventions.

Les relations avec les trois organismes avec lesquels la MC2 est liée depuis sa création ont évolué de manière diverse. Les liens avec l'orchestre des Musiciens du Louvre Grenoble pourraient se distendre pour des motifs extérieurs à l'établissement ; le projet d'intégration du centre chorégraphique national a échoué ; enfin, la fusion avec le centre dramatique a été opérée mais dans des conditions financières très critiquables. La mission de création dramatique que ce centre portait ne pourra aujourd'hui que difficilement être assurée par la MC2 sans engagement ferme du conseil d'administration sur l'affectation des moyens financiers nécessaires.

5- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1- Le cadre juridique et conventionnel

Du fait du caractère industriel et commercial de la MC2, son personnel, à l'exception du directeur et de l'agent comptable, est soumis aux dispositions du code du travail (article L. 1431-6 du CGCT). En tant que structure chargée d'une production culturelle, celle-ci est affiliée à la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC). Par ailleurs, la MC2 a contracté un accord d'entreprise qui, en complément de la convention collective, vient apporter des précisions quant aux modalités de gestion du personnel de l'établissement et à leurs avantages particuliers.

L'agent comptable dispose d'un CDI de droit privé et est affilié à la convention collective du secteur, en méconnaissance de la réglementation applicable. Il s'agit d'une carence importante, dans la mesure où cet agent, bien qu'habilité à manier des fonds publics, ne saurait légalement le faire sous ce statut.

5.2- L'organisation de l'établissement

5.2.1- L'organisation d'ensemble

L'organisation de la MC2 apparaît classique et conforme à la structuration des emplois prévue dans la convention collective, en dissociant les fonctions de direction, d'administration, de secrétariat général (billetterie, communication et accueil des artistes), des fonctions techniques et artistiques. La structure compte, d'après le bilan social 2014, près de 57 agents permanents pour 53,75 ETP, et recourt à près de 227 intermittents pour un équivalent de 27 ETP.

L'équipe de direction est désormais composée d'un directeur et d'une directrice adjointe recrutée depuis le 1er janvier 2015[41] (poste non pourvu depuis 2011). Jusqu'en juin 2014, le directeur était entouré de deux conseillers :

- le conseiller musique, qui a pour mission d'élaborer et de proposer la programmation musicale de la MC2 et de concourir à son organisation et à sa mise en œuvre. Son contrat de travail à durée indéterminée précise que l'intéressé *« aura toute latitude nécessaire à l'organisation de son temps de travail et ne peut se prévaloir de l'application de la réglementation en matière du durée du travail ».* Il s'agit en réalité d'une fonction très ponctuelle et dont aucun dispositif de suivi ne permet d'assurer l'effectivité horaire (absence de convention de forfait prévue par l'article L. 3121-43 du code du travail). Il perçoit pour ce faire une rémunération mensuelle de 1 000 € bruts sur 13 mois ;
- le conseiller danse, qui a quitté l'établissement en juin 2014 suite à une rupture conventionnelle. Il était mutualisé avec le centre chorégraphique national, qui prenait en charge 40 % de sa rémunération.

Aux côtés de l'équipe dirigeante, quatre cadres supérieurs interviennent : la secrétaire générale (19 agents encadrés), l'administrateur (11 agents), la directrice de production (4 agents), le directeur technique (18 agents, dont 11 régisseurs).

5.2.2- La fonction « ressources humaines »

La gestion des ressources humaines relève de l'administrateur, assisté d'un agent en charge de la paie. Cette fonction pourrait être améliorée qu'il s'agisse de la tenue des dossiers du personnel, souvent incomplets ; de la procédure de recrutement et d'évaluation des agents qui devrait être formalisée et de la détermination des rémunérations. Sur ce point, il n'existe pas de grille interne de rémunérations[42] et, de fait, des agents situés au même niveau (grade et échelon) se voient appliquer des rémunérations différentes. En réponse au rapport d'observations provisoires, le directeur a indiqué que « *la variation du salaire n'est pas seulement générée par l'ancienneté mais également par un échange et une évaluation entre le salarié et l'employeur lors d'un entretien annuel* ». La chambre note qu'il serait alors d'autant plus important de formaliser le processus d'évaluation. Par ailleurs, l'octroi de primes exceptionnelles à certains salariés se fait par courrier, sans mention de la justification desdites primes.

Toutefois, la chambre relève des évolutions positives récentes : des procédures claires sur l'utilisation des véhicules ont été mises en place, et le processus de calcul des éléments variables de paie (paniers repas, heures supplémentaires) est plus satisfaisant. Par ailleurs,

[41] Elle était la collaboratrice du directeur de la MC2 dans son précèdent poste (Espace Malraux de Chambéry).
[42] Interrogé sur la question de l'existence d'une grille interne de rémunération, le directeur a adressé la liste des rémunérations individuelles des personnels permanents.

les salariés ont, après plusieurs demandes répétées en comité d'entreprise, accès à un plan de formation et à un suivi de leurs vœux.

L'analyse des comptes rendus de comité d'entreprise (CE) ou du CHSCT montre que les rencontres sont régulières, nourries et que la direction a la volonté de résoudre les problèmes de manière opérationnelle. Les membres du CE ont toutefois engagé en 2009, auprès de la médecine du travail, une procédure d'alerte pour signaler la dégradation des conditions de travail au sein du secrétariat général. Lors du contrôle de la chambre, la réorganisation n'était toujours pas achevée.

L'EPCC produit annuellement un bilan social reprenant une partie des indicateurs prescrits dans la convention collective. Il reste que ces bilans sociaux sont difficilement exploitables car ils comprennent des imprécisions et des variations sur les données.

La chambre constate enfin que le dernier règlement intérieur en vigueur, en date de 2004, qui précise les modalités d'élection des représentants du personnel au conseil d'administration, n'a pas été révisé suite à l'intégration d'une partie du personnel du CDNA.

5.3- Les effectifs

5.3.1- L'évolution de l'effectif du personnel permanent

Selon les comptes rendus du conseil d'administration, les effectifs seraient extrêmement stables, ce qui serait source de difficultés et de tensions pour le personnel. Cependant, une reconstitution des données issues des bilans sociaux montrent que les effectifs sont passés de 40,4 ETP en 2008 à 46,1 ETP en 2013.

Cette évolution correspond notamment à quatre recrutements en CDI : trois postes au secrétariat général (une hôtesse caissière, une attachée aux relations publiques et une chargée de communication) et un poste au service production (une chargée de production). Ces recrutements marquent une volonté de mieux structurer le service secrétariat général, en intégrant en CDI des personnes jusque-là en renfort CDD, et en leur attribuant des fiches de poste précises. Le recrutement d'une personne en CDI au service production répond au développement ces dernières années de cette mission de l'établissement.

Les effectifs ont continué à croître en 2014 avec l'intégration de la plupart des personnels du CDNA et, au 1er janvier 2015, avec le recrutement d'une directrice adjointe.

Tableau 17 : Effectifs (nombre d'agents et ETP) par statut d'après bilans sociaux

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cadres	Nb agents	13	13	12	13	13	13	18
	ETP	*13*	*13*	*12*	*13*	*12,6*	*12,6*	*17,24*
Agents de maîtrise	Nb agents	21	22	22	24	27	27	30
	ETP	*20,7*	*21,8*	*21,8*	*23,6*	*24,3*	*25,8*	*29,11*
Employés ouvriers	Nb agents	9	11	12	12	10	10	9
	ETP	*6,7*	*8*	*9*	*9*	*9,2*	*7,7*	*7,4*
Total	Nb agents	43	46	46	49	50	50	57
	ETP	*40,4*	*42,8*	*42,8*	*45,6*	*46,1*	*46,1*	*53,75*

Source : bilans sociaux

Du fait des recrutements et de la progression des rémunérations, les charges de personnel permanent de l'établissement ont progressé à un rythme soutenu de près de 20 % entre 2009 et 2013 (+ 4,7 % par an). Elles représentent aujourd'hui 57 % des charges du « théâtre en ordre de marche » contre 51 % en début de période[43]. L'établissement doit veiller à la maîtrise de ce poste de charge.

Tableau 18 : Évolution de la masse salariale des permanents par rapport aux dépenses de théâtre en ordre de marche

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Masse salariale (en k€)	2 128	2 238	2 279	2 420	2 549	3 198
Dépenses TOM (en k€)	4 188	4 351	4 319	4 307	4 531	5 596
Charges de personnel/Dépenses TOM	51 %	51 %	53 %	56 %	56 %	57 %

Sources : comptes UNIDO complétés par l'établissement

L'établissement est marqué par un renouvellement important de son personnel permanent. 22 départs ont ainsi eu lieu entre 2008 et 2014, ce qui représente près de 40 % des effectifs.Du fait de ce renouvellement continu, l'âge moyen des agents (43 ans) reste globalement stable et ceux-ci ne bénéficient que d'une ancienneté faible (en 2013, près de 36 % des permanents avaient moins de cinq ans d'ancienneté, et près de 75 % moins de dix ans d'ancienneté). Toutefois, si les mouvements du personnel se stabilisaient à l'avenir, l'établissement aurait à faire face à un phénomène important de glissement vieillesse technicité (GVT), accentué par des conditions d'application de la convention collective favorables.

5.3.2- L'évolution des effectifs en contrat à durée déterminée

L'établissement recrute, selon les années, entre 11 et 27 agents en contrat à durée déterminée, pour 70 % dédiés à un surcroît d'activité et, pour les autres, aux absences du personnel permanent. Le bilan social ne fait mention ni des services d'affectation, ni de la durée moyenne des contrats, ni de leur nombre de renouvellements, ni de leur équivalence en temps plein.

Les employeurs du secteur artistique peuvent également recourir à une forme de contractualisation spécifique : le contrat à durée indéterminée intermittent (CDII) permet à l'employeur de proposer un contrat à durée indéterminée sur la base d'un temps partiel annualisé. Le recours à ce type de contrat est strictement encadré par le code du travail et requiert au préalable que la convention collective de rattachement le permette, ce qui est le cas pour la convention SYNDEAC. La MC2 n'a opté pour ce type de contrat que pour les agents d'accueil et le recours aux CDD reste donc important (11 en 2008, 21 en 2011, 25 en 2014).

5.3.3- Le recours aux intermittents du spectacle.

Les salariés « intermittents » sont des artistes ou des techniciens du spectacle qui sont embauchés sous « contrat de travail à durée déterminée d'usage » (CDDU). Une entreprise peut avoir recours à ce type de contrat quand il est d'usage constant, dans le secteur d'activité en cause, de ne pas recourir au CDI pour l'emploi considéré. Il faut par ailleurs que l'activité principale de l'entreprise soit citée dans le décret D. 1242-1 du code du travail (les spectacles, l'action culturelle, l'audiovisuel, la production cinématographique, l'édition phonographique, notamment).

[43] Références : comptabilités UNIDO complétées annuellement par l'établissement et confirmées dans le cadre du contrôle (comprenant les charges de personnel permanent).

Ce mode de recrutement utilisé couramment pour la production et la réalisation de spectacles représente environ 30 % de la masse salariale de l'établissement. En 2014, celui-ci a recruté ainsi 227 personnes, représentant 24 équivalents temps plein, pour 25 jours travaillés en moyenne par personne. Un tel niveau, compte-tenu de ses activités de production, n'est pas anormal.

Tableau 19 : Évolution du recours aux intermittents du spectacle

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Effectif total	132	168	160	159	234	190	227
ETP	13	24	17	21	25	23	24
Heures travaillées	22 848	42 983	30 798	37 912	45 100	42 203	43 376
Journées travaillées	2 650	4 816	3 832	4 851	5 946	5 717	5 983
Heures moyennes par jour travaillés	9	9	8	8	8	7	7
Heures moyennes par effectifs	173	256	192	238	193	222	191
Jours moyens par effectifs	20	29	24	31	25	30	26

Source : MC2 retraitée par CRC

Toutefois, une analyse détaillée de l'intermittence amène à plusieurs observations.

5.3.3.1- La formalisation administrative

L'employeur doit, depuis le 1er avril 2008, procéder à l'enregistrement des spectacles afin d'obtenir un numéro d'objet unique et ainsi faciliter les opérations visant à un rapprochement administratif entre les employeurs et les salariés d'un même spectacle, manifestation ou production. Si la mention du numéro d'objet n'est formellement obligatoire que dans l'attestation employeur mensuelle (AEM), il est vivement recommandé de mentionner ce numéro également sur le contrat de travail et sur le bulletin de paye.

L'analyse des contrats de travail des intermittents montre que leur rédaction respecte le formalisme attendu, à l'exception de l'inscription du numéro d'objet unique, qui n'est pas non plus mentionné dans les bulletins de paie, ce qui ne permet pas d'assurer un suivi des intermittents.

5.3.3.2- Le recours à certains intermittents pour des temps de travail annuels importants

La chambre a examiné, en reconstituant une base de données, la fréquence et la durée d'emploi individuelles des agents recrutés sous le statut d'intermittents techniques, afin de mettre en évidence de potentiels emplois de « permittents ».

La « permittence » désigne « *la pratique selon laquelle des intermittents sont employés de manière permanente ou quasi permanente par un même employeur* »[44]. En référence à l'accord interbranche sur le recours au contrat à durée déterminée d'usage dans le spectacle du 12/10/1998, dit « accord Michel », les employeurs adhérents à la convention SYNDEAC, doivent apporter leur contribution à la limitation du recours à l'emploi intermittent.

[44] Le régime des intermittents du spectacle : la persistance d'une dérive massive, Cour des comptes, février 2012.

Sur la période 2012-2014, quinze personnes ont travaillé sur des durées correspondant à un tiers d'équivalent temps plein et, pour cinq d'entre eux, sur des durées proches d'une moitié d'équivalent temps plein. Au moins onze intermittents dépassent trois années de CDDU pour des volumes de temps de travail supérieurs à 0,3 ETP.

Sans que l'on puisse qualifier ces situations de « permittence » véritable, il s'agit néanmoins de temps de travail correspondant à des emplois permanents à mi-temps ou tiers-temps. Le directeur a indiqué qu'une réflexion se poursuit sur l'optimisation de l'intermittence, voire de l'internalisation d'un poste sur emploi permanent dans le domaine de la régie son-audiovisuel.

5.3.3.3- La nécessité de mieux veiller au recours aux intermittents

Les règles d'indemnisation spécifiques des intermittents du spectacle sont prévues dans les annexes 8 et 10 du règlement général de l'assurance chômage. Le régime est précisé dans un protocole de 2003, amendé en 2006.

Sommairement, un intermittent doit justifier de 507 heures de travail sur dix mois pour les techniciens (dix mois et demi pour les artistes) avant d'obtenir une allocation de retour à l'emploi, contre 610 heures sur 28 mois pour les salariés du régime général. Cela ouvre une période d'indemnisation de huit mois, alors que le régime général est basé sur un jour d'indemnisation par journée travaillée. Ce régime permet aux intermittents d'alterner périodes d'activité et d'indemnisation, avec des montants d'indemnités globalement plus élevés que les salariés du régime général.

Une étude des contrats des intermittents conclus par la MC2 entre 2010 et 2014 a mis en évidence, pour quelques intermittents, une pratique d'optimisation du régime d'assurance chômage. En particulier, dès lors que le seuil des 507 heures sur une période glissante de dix mois est atteint, quelques intermittents ne travaillent plus avec la structure.

Si ces situations peuvent éventuellement s'expliquer par un ensemble de facteurs individuels, il est de la responsabilité de l'établissement de se préoccuper de cette problématique eu égard à son recours important à ce type de contrat et à son statut de première scène nationale de France.

5.4- La rémunération du personnel permanent

5.4.1- L'évolution des rémunérations moyennes

L'analyse des bilans sociaux 2013 et 2014 permet de retracer l'évolution des rémunérations moyennes par catégorie de fonctions et de les rapprocher des évolutions prévues dans la négociation annuelle obligatoire (NAO)[45] et de l'inflation.

L'évolution de la rémunération par ETP des personnels a été très soutenue sur la période, toutes catégories confondues ; celle des agents de la catégorie employés/ouvriers a été nettement supérieure aux préconisations de la NAO et des grilles de salaires annuelles, avec un écart de près de 9 k€ entre le coût d'un ETP moyen de 2011 et de 2014.

[45] Les négociations annuelles obligatoires permettent de faire évoluer le plancher conventionnel de rémunération des employés autres qu'artistiques.

Tableau 20 : Évolution des salaires bruts chargés moyens de l'EPCC par ETP

	2011	2012	2013	2014
Cadres (groupes 1, 2,3)	73 295 €	75 104 €	80 934 €	83 910 €
variation N-1		*2,4 7%*	*7,76 %*	*3,68 %*
Agents de maîtrise (groupes 4, 5, 6)	44 717 €	45 633 €	46 731 €	47 959 €
variation N-1		*2,05 %*	*2,41 %*	*2,63 %*
Employés ouvriers (groupes 7, 8 et 9)	27 993 €	31 689 €	34 853 €	38 569 €
variation N-1		*13,21 %*	*9,98 %*	*10,66 %*
Recommandations NAO	Accord 2011 Groupe 9 : revalorisation de 1 % au 1/04/2011 puis nouvelle revalorisation de 0.6 % au 01/10/11 Autres groupes : 0,5 %	Applicable au 1/12/2012 groupe 9 : revalorisation de 4,42 % groupe 8 : revalorisation de 4,42 % groupes 7 à 1 : revalorisation de 0,3 %	*Applicable au 1/04/2013 :* groupe 9 : Smic mensuel groupe 8 : revalorisation de 2 % groupe 7 : revalorisation de 2,5 % groupe 6 : revalorisation de 1,5 % groupe 5 : revalorisation de 1 % groupes 2 à 4 : revalorisation de 0,8 % groupe 1 : pas de revalorisation	*Applicable au 1/04/2014 :(voir p.6)* Groupe 9 : revalorisation au 1er avril 2014 de 1,06 % des échelons 1 à 12 Groupes 8 à 1 : revalorisation au 1er avril 2014 de 1 % des échelons 1 à 12
Taux inflation (source INSEE)	2,1 %	*2 %*	*0,9 %*	*0,5 %*

Source : CRC à partir des données de paie

5.4.2- Les niveaux de rémunération au regard des rémunérations planchers

La gestion du déroulement de carrière et de la rémunération est encadrée par la convention collective des entreprises artistiques et culturelles, qui définit entre autres les niveaux de rémunérations planchers en fonction d'un positionnement dans un groupe hiérarchique et d'un échelon. La chambre a donc comparé le salaire réel des agents en décembre 2014 avec le salaire plancher prévu dans la convention collective pour le groupe et l'échelon en cause (échelon « normal) ainsi qu'avec l'échelon terminal du groupe (c'est-à-dire l'échelon le plus élevé).

Cette analyse met en évidence un écart important entre les niveaux de rémunérations pratiqués à la MC2 et les niveaux planchers définis dans la convention collective. S'agissant de rémunérations planchers, un employeur est évidemment libre d'y déroger mais il s'agit cependant d'un indicateur du niveau des salaires pratiqué au sein d'une structure appartenant à un secteur donné.

Ainsi, l'écart moyen à la MC2 entre le niveau de rémunération perçu et le niveau de rémunération plancher dans l'échelon est de 35,4 % (soit plus de 560 k€ sur la totalité du personnel). Il est encore de 12,8 % (soit 270 k€) lorsqu'on compare le niveau de rémunération aux échelons terminaux de chaque groupe. Seuls 16 agents sur 58 permanents, soit 27 % d'entre eux, ne dépassent pas la rémunération de l'échelon terminal.

Toutefois, ces écarts sont assez inégalement répartis. En effet, une analyse plus fine des rémunérations montre que l'écart par rapport aux rémunérations planchers est nettement plus marqué pour les groupes des personnels d'encadrement (groupes 1, 2, 3 et 4), tandis que, pour les groupes de personnels d'exécution (groupes 7, 8 et 9), celles-ci restent supérieures à la convention collective mais de façon plus modeste (cf. annexe 3).

Une lecture par service illustre également l'inégale répartition des conditions de rémunération dans la structure. Ainsi, les personnels de l'équipe de direction bénéficient d'une rémunération très nettement supérieure aux planchers (+ 71 %, soit un différentiel de 85 k€ de masse salariale), de même que les personnels du service technique (+ 45 %, soit un différentiel de 226 k€).

Compte tenu de l'important décalage entre le plancher de rémunération conventionnel et le niveau des salaires de la MC2, mais également de l'évolution très soutenue de la masse salariale en euros courants et en pourcentage, il semble indispensable que la grille interne de rémunération soit formalisée de manière précise.

5.4.3- Les primes

En dehors des primes conventionnelles, liées notamment à la participation d'une partie du personnel technique à l'activité artistique, il n'existe pas à proprement parler de « régime indemnitaire ».

Aucun système de modulation de prime en vertu des mérites des agents n'est établi. Seule la négociation individuelle annuelle sur le salaire de base répond à cet objectif de reconnaissance du mérite. Cet entretien et son contenu n'étant pas formalisés, il est impossible de déterminer le fondement des augmentations salariales.

Néanmoins, tous les salariés permanents bénéficient d'une prime de 13ème mois équivalent à leur salaire du mois de décembre, en vertu de l'accord d'entreprise. Cette prime est octroyée à son taux plein dès six mois de présence. Elle représente un coût annuel de 153 k€ euros pour l'établissement, sans prise en compte des charges patronales y afférentes.

De plus, plusieurs membres du personnel ont reçu des primes « exceptionnelles », en particulier en raison de certaines absences récurrentes que ces agents ont dû compenser. Ces primes font l'objet d'un formalisme minimal : les courriers d'attribution font rarement mention du motif pour lesquels elles sont attribuées et aucune modalité de calcul n'est définie. Il paraîtrait opportun de justifier par écrit leur motif d'attribution.

5.4.4- La rémunération des droits d'auteur de salariés

La MC2 est amenée à verser des droits d'auteur lorsqu'elle fait appel à des personnes pour rédiger des brochures et autres documents de présentation de spectacles. C'est particulièrement le cas pour la brochure des saisons. À côté de personnes extérieures à l'établissement, quatre salariés ont aussi été sollicités pour la réalisation de la brochure 2013-2014, ainsi qu'en 2014-2015, mais un seul d'entre eux (l'un des conseillers du directeur) a été rémunéré en sus de son salaire mensuel, à hauteur de 2 400 € bruts.

Il est de jurisprudence constante que *« l'existence d'un contrat de travail n'emporte aucune dérogation à la jouissance du droit de propriété intellectuelle de l'auteur »* (Cass. Civ., 21 octobre 1997, n° 95-17256). Cependant, il apparaît difficile de concevoir que la rédaction de la présentation d'un spectacle dans une brochure puisse être considérée comme une « œuvre de l'esprit » jouissant des protections prévues dans le code la propriété intellectuelle.

En tout état de cause, la brochure de saison peut être considérée comme une œuvre collective au sens de l'article L. 113-2 du code de la propriété intellectuelle : *« œuvre créée sur l'initiative d'une personne physique ou morale qui l'édite, la publie et la divulgue sous sa direction et son nom, [qui assume la conception, la réalisation et la diffusion de l'œuvre] et dans laquelle la contribution personnelle des divers auteurs participant à son élaboration se fond dans l'ensemble en vue duquel elle est conçue, sans qu'il soit possible d'attribuer à chacun d'eux un droit distinct sur l'ensemble réalisé »*. Dans le cas d'une œuvre collective,

aucun droit d'auteur individuel ne peut être reconnu à un salarié. Or la brochure de saison qui présente les spectacles à venir forme un tout indissociable où les contributions individuelles des auteurs ne sont pas valorisées en tant que telles.

Par ailleurs, la nouvelle directrice adjointe, qui a pris ses fonctions le 1er janvier 2015 par suite d'un contrat signé le 25 novembre 2014, a bénéficié de droits d'auteur de 4 500 euros payés le 31 décembre 2014. Ce versement fait suite à une lettre de commande signée le 30 septembre 2014, qui stipule que Mme Maurice est chargée de la « *réalisation d'une mission d'étude sur le projet de développement de la MC2 : Grenoble pour la période 2014-2018* ». Il est précisé que cette mission s'effectuera entre le 1er octobre et le 31 décembre 2014. Cette étude devait faire l'objet d'un écrit rendu au directeur de la MC2 au plus tard le 31 décembre 2014. Le directeur a indiqué que sa contribution a porté sur la rédaction du projet d'intégration du CCNG du 31 octobre 2014, présenté au comité des tutelles le 4 novembre 2014. Ce document, qui n'a trait qu'à un aspect du développement de la MC2, ne correspond pas à l'objet du contrat et de la facture de droits d'auteur. Il a aussi indiqué qu'elle avait participé à la rédaction du second projet présenté en février 2015. Mme Maurice était cependant en fonction depuis le 1er janvier 2015. Une cession de droit n'est valable que si elle vise précisément les droits cédés (art. L. 131-3 du code de la propriété intellectuelle), ce qui n'est pas le cas si l'objet même du contrat est erroné.

5.5- La gestion des recrutements de personnel permanent

5.5.1- La formalisation des modalités de recrutement

Les recrutements sont, aux termes des statuts, avant tout une prérogative du directeur. En pratique, les recrutements des personnels d'exécution et de maîtrise sont de la responsabilité de l'administrateur et/ou des chefs de services, avec validation finale du directeur mais l'évaluation des candidatures n'est pas formalisée et le directeur procède seul à la sélection et aux entretiens des personnels d'encadrement supérieur. La mise en place d'une procédure de recrutement formalisée serait de bonne gestion.

5.5.2- Les modalités de publicité

Les modalités de publicité externe des postes ouverts au recrutement ne sont pas uniformes. La publication dans les revues spécialisées n'est pas systématique et ne répond pas à une logique préétablie : certains postes d'encadrement n'ont pas fait l'objet d'une publicité (ce que le directeur justifie par l'exigence de rapports de confiance avec ses collaborateurs) alors que des postes d'exécution en ont fait l'objet.

Du fait de son statut d'établissement public, la MC2 pourrait procéder à une publicité systématique des postes afin d'avoir accès à un large panel de candidatures, par extension à l'obligation de publication de vacance de poste dans la fonction publique.

Tableau 21 : Modalités de publicité lors des recrutements de permanents

	Liste des postes publiés	Liste des postes non publiés
2011	Administrateur général Comptable principale	Directeur Technique Secrétaire Générale Adjointe Régisseur Général (x2 postes) Attachée de production Hôtesse accueil artistes
2012	Assistante de direction Directeur Comptable	Ouvrier Attaché à l'information Hôtesse Caissière
2013	CDD Technicien informatique	Standardiste Conseiller danse
2014	Régisseur Général	Directeur Adjoint Administrateur général Régisseur Menuisier

Source : MC2

5.6- Le temps de travail et l'absentéisme

5.6.1- L'accord d'entreprise sur le temps de travail

La durée légale maximale du temps de travail en France est de 1 607 heures. Toutefois, la durée peut être inférieure selon les dispositions approuvées dans une convention collective. La convention SYNDEAC, dans son article VI-3, prévoit une durée légale du temps de travail de 1 575 heures. Il est également possible, pour une entreprise, de déroger aux accords conventionnels en vertu des dispositions approuvées dans l'accord d'entreprise.

L'accord d'entreprise de la MC2 du 15 novembre 2005 prévoit, pour les non cadres[46], une durée légale annuelle du temps de travail de 1 533 heures (soit cinq jours de congés supplémentaires et 42 heures de temps de travail en moins par rapport à la convention collective, et 74 heures de moins que la durée légale). L'application de cet accord représente l'équivalent de 1,2 ETP de temps non travaillé en ce qui concerne les salariés permanents, soit un surcoût d'environ 59 k€ (sur la base d'un ETP chargé équivalent à 49 k€ en 2013).

Tableau 22 : Comparaison de la convention collective et de l'accord d'entreprise en ce qui concerne le temps de travail

	Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (article VI-3)	Accord d'entreprise MC2
Repos hebdomadaires	104 jours	104 jours
Congés payés	25 jours	30 jours
Fériés	11 jours	10 jours
Chômés	0 jour	2 jours
Total	225 jours travaillés	219 jours travaillés
Heures totales annuelles	45 semaines X 35 heures = 1 575 heures	1 533 heures

Source : accord d'entreprise

[46] Les cadres de niveau 1-2-3 et 4 de la convention SYNDEAC bénéficient d'une convention individuelle de forfait qui précise que la durée annuelle légale du temps de travail est égale 197 jours, soit 22 jours de congés RTT.

5.6.2- L'absentéisme

Les comptes rendus de CE ou de CHSCT évoquent régulièrement les conditions de travail difficiles des salariés et l'ordonnateur a mis en exergue cette problématique lors du contrôle de la chambre. Pourtant, l'absentéisme sur la période a significativement décru en nombre de jours, passant de 704 jours en 2011 à 343 jours en 2014, soit 1,5 ETP.

5.7- Conclusion sur la gestion des ressources humaines

L'effectif du personnel permanent a progressé sur la période, de même que les rémunérations moyennes, qui étaient déjà relativement élevées. La masse salariale représente une part désormais importante des charges de structure de l'établissement. Le directeur et le conseil d'administration devraient donc veiller à la contenir, en réorganisant notamment les équipes et en formalisant la politique de rémunération et les procédures de recrutement. La chambre invite, en outre, l'ordonnateur à renforcer le suivi des personnels intermittents.

6- LA COMMANDE PUBLIQUE

La MC2 est soumise au code des marchés publics en vertu de l'article 2 de celui-ci, qui dispose notamment que *« les pouvoirs adjudicateurs soumis au présent code sont les collectivités territoriales et les établissements publics locaux »*, quel que soit le régime juridique de l'établissement[47].

La chambre a examiné l'ensemble des dix-sept marchés conclus depuis 2009 : ils ont trait à l'exploitation et la maintenance des équipements techniques, au gardiennage et sécurité incendie, au nettoyage des locaux, à la maintenance des ascenseurs et aux assurances.

6.1- La définition de procédures internes

L'article 9 des statuts de l'établissement dispose que « *le conseil d'administration doit se prononcer sur les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés* ». Il ne l'a jamais fait alors que cela aurait permis d'entériner une procédure interne en matière de commande publique. Le tableau d'organisation interne en matière de d'achats de fournitures et services transmis à la chambre n'est pas signé ni validé par cette instance et n'est pas diffusé au sein des services.

La chambre invite le directeur à mettre en place une procédure interne en matière de commande publique, validée par le conseil d'administration.

6.2- Le recensement des besoins

Les dispositions de l'article 27 du code des marchés publics qui prévoient le recensement annuel des besoins en fournitures et services en fonction d'une nomenclature interne de familles homogènes afin de déterminer les seuils de procédures et de publicité légalement applicables aux achats envisagés ne sont pas respectées. La chambre recommande au directeur de mettre en place l'organisation nécessaire pour y procéder.

[47] Confirmé par rép. min. n° 83188, JOAN du 25/07/2006.

6.3- Le respect des dispositions du code des marchés publics en matière de publicité et de mise en concurrence

6.3.1- Les commandes conclues hors marché

De nombreux achats sont effectués hors des procédures du code des marchés publics, directement en gré à gré avec des prestataires récurrents. La sollicitation de devis est insuffisante au regard des montants en jeu qui, cumulés sur quatre années du fait de leur permanence annuelle[48], sont supérieurs au seuil de procédure formalisée en matière de fournitures et services (207 k€). Au total, plus de 3 M€ de prestations sont concernés entre 2009 et 2014 par les carences relevées en matière de publicité et de mise en concurrence, dans les domaines de l'hôtellerie (926 k€), des transports et déplacements (502 k€), de l'impression (404 k€), de la téléphonie (226 k€), de la location d'équipements (222 k€) et de la fourniture de repas (179 k€).

L'ancien directeur a indiqué qu'il lui paraissait complexe de prévoir un marché pour les besoins en hôtellerie. La chambre rappelle cependant que ce domaine ne constitue pas une exception à l'application du code des marchés publics et que le dispositif des marchés fractionnés (marché à bons de commande ou accord-cadre) permet de répondre à la problématique.
C'est également le cas pour les fournitures et locations d'équipements musicaux et scéniques (446 k€ entre 2009 et 2014 pour trois fournisseurs). En ce domaine, les commandes en cause peuvent être de nature différente. Il revenait cependant à l'EPCC, grâce à une nomenclature interne, de veiller au respect des seuils de procédure selon un niveau de détermination des besoins qui aurait dû être défini au préalable (art. 5 et 27 du code des marchés publics).

En matière de conception graphique de documents de communication, l'établissement n'a pas davantage procédé à une mise en concurrence (125 250 € entre 2009 et 2013 confiés à un même prestataire). La situation a été régularisée en 2014 par la passation d'un marché pour ce type de prestation avec la société qui avait déjà engagé des travaux sur l'évolution de la charte graphique en 2013. La procédure appelle cependant plusieurs observations :

- le dossier ne contient pas les documents de candidature du groupement attributaire ;
- le devis contient quatre prestations effectuées à titre gratuit : en présence d'une offre anormalement basse, le pouvoir adjudicateur a l'obligation de demander des explications au candidat et d'en apprécier la pertinence, afin de prendre une décision d'admission ou de rejet ;
- les montants payés en 2014 (40 816 €) ont été supérieurs de 66 % aux montants contractés (24 510 €), notamment du fait de prestations n'entrant pas dans le cadre du marché.

La procédure mise en œuvre pour les achats de prestations de service doit donc encore être améliorée. Il en est de même pour le marché de téléphonie, mis en place en 2015, et dont la publicité a été insatisfaisante.

Le directeur de la MC2, en réponse au rapport d'observations provisoires, a indiqué que les pratiques internes allaient être modifiées.

[48] Durée maximale autorisée pour les marchés à bons de commande pluriannuelle pour des besoins récurrents.

6.3.2- Les mesures de publicité

Si les deux plus importants marchés de prestations de service de la MC2 (nettoyage et sécurité) font l'objet d'une publicité suffisante au regard de leur montant via une publication au journal officiel de l'Union Européenne, certains marchés récemment conclus souffrent de carences.

Tableau 23 : Carences en matière de publicité relevées

Marché	Montant annuel en €	Montant sur la durée du marché en €	Publicité effectuée	Publicité nécessaire
Assurances 2014 (4 lots)	35 400	141 600	Publication locale	BOAMP
Exploitation et maintenance des équipements techniques du bâtiment 2015	129 200	387 600	Publication locale	JOUE
Téléphonie 2015 (5 lots)	42 500	170 000	Publication locale	BOAMP

Source : dossiers de passation

Afin de choisir le niveau de publicité adéquat, l'établissement doit veiller à considérer le montant maximum des marchés, tous lots confondus, sur l'ensemble de la période de reconduction possible.

6.4- Le mécénat des entreprises et la commande publique

Sur la vingtaine d'entreprises mécènes de la MC2 par an, pour une recette de l'ordre de 200 k€, plusieurs sont aussi prestataires de services pour l'établissement. Certains mécènes sont prestataires de service dans le cadre de marchés publics :

- une société attribue 10 k€ par an de mécénat depuis la saison 2009/2010 et est titulaire du marché relatif à l'exploitation et la maintenance technique du bâtiment depuis cette date ;
- une autre société, attributaire du même marché en groupement avec la précédente, attribue 10 k€ de mécénat depuis la saison 2010/2011.

Une telle pratique n'est pas formellement interdite par la réglementation mais génère une situation potentielle de conflit d'intérêts qui pourrait porter atteinte au respect du principe d'égalité de traitement des candidats lors d'une procédure de mise en concurrence. Pour se prémunir contre un tel risque, certains grands établissements culturels ont rédigé des chartes éthiques régissant leurs relations avec les entreprises[49]. Le directeur de la MC2 s'est engagé à soumettre un projet de charte au conseil d'administration.

Certains mécènes sont prestataires de service hors marché public : la société qui procède à la majeure partie des travaux d'impression de la MC2 (pour 80 k€ en moyenne par an) attribue annuellement 10 k€ au titre du mécénat et le prestataire téléphonique de l'établissement (pour 45 k€ par an en moyenne) a attribué 10 k€ de mécénat par an jusqu'en 2012.

La situation est d'autant plus critiquable qu'il s'agit de types de prestations dont la mise en concurrence est répandue et ne pose pas de difficulté.

[49] Musée du Louvre, Musée du Quai Branly.

6.5- Le jugement des offres

6.5.1- Le critère lié aux références des candidats

L'EPCC utilise, dans la plupart de ses attributions de marché, un critère de jugement des offres fondé sur les références des candidats. Or la jurisprudence européenne et nationale en la matière proscrit d'utiliser ce critère à l'occasion de l'examen des offres. Il ne peut être utilisé que lors de l'examen de la recevabilité des candidatures, le pouvoir adjudicateur devant ensuite examiner la qualité intrinsèque de l'offre de l'entreprise (Conseil d'État, 8 février 2010, commune de la Rochelle, n° 314075). La méthode de jugement des offres généralement utilisée par l'EPCC, qui restreint la possibilité pour une entreprise en cours de développement de pénétrer un marché, est donc irrégulière.

En outre, son application ne respecte pas le principe de transparence des procédures de passation (CE, 30 janvier 2009, n° 290236, Agence nationale pour l'emploi), puisque, de façon récurrente, le critère de « références » des candidats est utilisé comme critère de jugement des offres alors qu'il n'est pas indiqué comme tel dans la publicité ou le règlement de consultation. En effet, en parallèle du prix et de la valeur technique de l'offre, il est généralement indiqué un troisième critère relatif aux « moyens mis en œuvre pour respecter les délais », qui est, de facto, remplacé par un critère de références sur prestations équivalentes lors de l'analyse des offres[50].

De plus, dans plusieurs cas, des candidats ont obtenu une meilleure note relative à ce critère sans qu'une différence de « références » objectives avec les autres candidats ne semble le justifier. La notation relative à ce critère a ainsi influé sur plusieurs attributions de marchés.

6.5.2- L'influence de la connaissance de l'entreprise

La chambre a constaté que l'établissement privilégie les candidats sortants dans les notations lors du renouvellement des marchés, ce qui est illégal et ne permet pas une remise en concurrence périodique effective. En effet, les tableaux d'analyse des offres, lorsqu'ils existent, mentionnent souvent le fait, dans les justifications de la notation, que l'attributaire pressenti est déjà titulaire du marché ; c'est le cas notamment du marché de nettoyage conclu en 2009, ce procédé ayant permis à une entreprise d'être attributaire au détriment de ses concurrents.

6.6- Conclusion sur la commande publique

L'organisation de la commande publique doit être améliorée sur des aspects importants : le directeur doit faire valider une procédure interne en matière de commande publique par le conseil d'administration ; les besoins doivent être recensés afin qu'il soit procédé aux mises en concurrence adéquates et les notations des offres doivent être menées conformément aux dispositions du code des marchés publics. Le directeur s'est engagé à remédier à ces carences.

[50] Exemple : marchés de nettoyage 2009, nettoyage 2012, nettoyage 2015, gardiennage 2012, gardiennage 2015.

7- LA QUALITE DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

7.1- La qualité de l'information financière et budgétaire

Les éléments dont dispose l'établissement pour suivre l'exécution du budget reposent sur les synthèses *« UNIDO »* présentées en conseil d'administration à l'occasion des différentes décisions ponctuant l'exercice budgétaire. Si la maquette reprend les montants globaux des charges et produits afférents au théâtre en ordre de marche (avec un focus sur le montant accordé par les contributeurs) et la part spectacle, elle ne saurait constituer, à elle seule, un instrument de suivi budgétaire permettant d'évaluer, de prévoir et de constater, par catégorie de dépenses et de recettes, les risques potentiels liés aux différents postes.

7.1.1- Les débats d'orientation budgétaire

L'article L. 2221-5 du CGCT prévoit que *« les régies SPIC doivent organiser un débat d'orientation budgétaire dès lors qu'elles sont rattachées à une collectivité de 3 500 habitants et plus ».*

L'article L. 2312-1 du CGCT relatif au débat d'orientation budgétaire modifié par la loi du 7 août 2015 prévoit désormais, pour les communes de plus de 10 000 habitants auxquelles l'EPCC peut être assimilé, que ce débat doit être organisé à partir d'un rapport présenté par l'ordonnateur, portant sur les orientations budgétaires les engagements pluriannuels envisagés, ainsi que sur la structure et la gestion de la dette, une présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs. Ce rapport précise notamment l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail. Il est transmis au représentant de l'État dans le département et fait l'objet d'une publication

Ce débat n'a pas été organisé jusqu'à présent, mais son instauration formelle a été évoquée lors du conseil d'administration du 16 décembre 2014 dans le cadre de la présentation du budget primitif 2015, et l'ordonnateur s'est engagé à mettre en œuvre la procédure correspondante.

7.1.2- Les documents budgétaires

La chambre rappelle à l'ordonnateur que la bonne information du conseil d'administration, de même que le respect du principe de sincérité budgétaire nécessitent l'établissement d'un budget primitif le plus proche possible de la réalisation en fin d'exercice précédent. Par conséquent, même si le succès ou l'échec des tournées sont difficiles à prévoir, il devrait s'efforcer de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un scénario financier objectif, destiné à être traduit de manière rigoureuse dans le budget primitif et ne prévoir et mobiliser l'emprunt qu'en vue d'une opération d'investissement clairement identifiée[51].

Afin de sécuriser les processus budgétaires, la chambre recommande à l'ordonnateur d'améliorer son suivi budgétaire portant sur l'ensemble des opérations financières et de formaliser les procédures de gestion budgétaire de l'établissement en faisant apparaître le disponible artistique.

[51] Voir en annexe 6 le détail des différences constatées.

7.2- La fiabilité de l'information comptable

7.2.1- La comptabilité de stocks et l'actif

La chambre rappelle les dispositions de l'instruction M4 (Titre 3, chapitre 3, 3.2) indiquant que la balance des stocks est transmise au comptable et jointe au compte de gestion.

Le rapprochement des valeurs de l'actif 2010 par catégorie de biens, avec les montants inscrits au compte de gestion est cohérent et des états annuels annexés aux comptes administratifs recensent les acquisitions et cessions de biens. En revanche, la MC2 n'a pas mis en place de fiches inventaire permettant un suivi de chaque immobilisation, ce que les gestionnaires expliquent par l'absence d'un logiciel *ad hoc*. La gestion des procédures d'amortissement n'appelle pas d'observation.

7.2.2- Le rattachement des charges et des produits à l'exercice

L'instruction budgétaire M4 prescrit le rattachement des charges et des produits à l'exercice afin de les intégrer dans le résultat annuel, au titre du principe d'indépendance des exercices. Cette procédure n'est mise en œuvre que depuis 2014.

La chambre recommande à l'ordonnateur de poursuivre la démarche de rattachement des charges et produits à l'exercice afin d'améliorer la lisibilité des documents budgétaires et financiers.

7.3- L'organisation de la fonction financière et comptable

Dès la création de l'établissement, le choix a été fait d'un agent comptable également salarié de l'établissement, ce qui est possible au regard des dispositions de l'article R. 1431-17 du CGCT. Toutefois, l'ordonnateur et le directeur départemental des finances publiques n'ont pas conclu de convention pour déterminer les conditions d'exercice de cet agent.

La chambre prend note de ce qu'un agent comptable extérieur à l'établissement a été nommé par arrêté du préfet de l'Isère, daté du 11 janvier 2016.

7.3.1- Les comptes bancaires

La MC2 dispose de comptes ouverts auprès d'établissements bancaires, dans le cadre de l'article 116 de la loi de finances n° 2003-1311 et des dispositions du décret n° 2004-628, et conformément à l'autorisation donnée par le Trésorier-Payeur-Général de l'Isère par courrier daté du 19 mai 2005.

Ces établissements autorisent des découverts de l'ordre de 300 000 € sur les comptes courants de la MC2. Toutefois, ces autorisations sont temporaires et révocables et ne constituent pas une ligne de trésorerie. En janvier et février 2015, le comptable a utilisé cette faculté pour approvisionner le compte au Trésor. Le solde débiteur auprès d'un établissement financier, qui s'élevait au 28 février à - 268 237 €, a été compensé le mois suivant. Cette opération a été effectuée sans que le comptable ne dispose d'un mandat de paiement émis par l'ordonnateur, ce qui a été rendu possible du fait de la double fonction de responsable financier et d'agent comptable. Si cette opération a été menée dans un souci de bonne gestion afin de permettre à la MC2 de régler des échéances, il n'en reste pas moins que seul l'ordonnateur dispose du pouvoir de contracter et de rembourser des dettes et qu'il doit conserver son entière responsabilité en la matière.

7.3.2- Les remboursements de frais

La comptabilisation des remboursements de frais au cours de la période sous revue n'appelle pas d'observation. Toutefois, la chambre recommande au directeur de subdiviser les comptes de remboursements pour permettre un suivi séparé entre les frais engagés par le personnel permanent et les frais engagés pour les artistes.

Par délibération du 13 septembre 2004[52], le conseil d'administration a fixé les règles de remboursement des indemnités relatives aux déplacements des salariés en conformité avec les dispositions de la convention collective des entreprises artistiques et culturelles[53].

Pour l'ensemble du personnel, les frais d'hôtellerie sont pris en charge sans plafond (donc en contradiction avec la règle posée par la délibération du 13 septembre 2004) et les ordres de mission ne sont pas signés préalablement au déplacement.

La chambre invite le directeur à respecter les règles fixées par le conseil d'administration et lui rappelle qu'un ordre de mission constitue une protection pour les salariés en cas d'accident. Elle l'invite également à transposer dans la règlementation interne les préconisations de la circulaire « Instruction pour la maîtrise et la transparence des dépenses des dirigeants » de la ministre de la culture et de la communication, datée du 24 juin 2015. Le directeur s'y est engagé.

7.3.3- Les annulations de titres

Le directeur a décidé d'annuler un titre d'un montant de 4 999,20 € TTC à l'encontre du gestionnaire du restaurant par courrier daté du 20 décembre 2010, lequel annonçait le même avantage pour 2011, sans que cette décision – qui ne constituait pas une correction d'erreur matérielle - soit prise sur le fondement d'une délibération du conseil d'administration.

7.4- Les régies

7.4.1- Le fonctionnement des régies

La Maison de la culture dispose de deux régies : une régie d'avance, destinée aux dépenses de petites fournitures, d'ordres de mission inférieurs à 38 € et à défraiements artistiques et une régie de recettes et d'avances qui permet notamment d'encaisser les produits des droits d'entrée aux spectacles et activités.

Cette régie fonctionne dans des conditions satisfaisantes.

7.4.2- Le contrôle interne des régies

Conformément aux dispositions de l'article R. 1617-17 du CGCT et de l'instruction codificatrice n° 06-031 A-B-M du 21 avril 2006 (p. 89), relative aux régies du secteur public local (titre 6, chapitre 2), les comptables doivent procéder au contrôle sur place des régies d'avances et de recettes selon une fréquence qu'il leur appartient de fixer, « *permettant de s'assurer du bon fonctionnement des régies* ». L'instruction précise par ailleurs que «*l'ordonnateur veille à ce que le régisseur intervienne seulement pour les opérations prévues par l'acte constitutif de la régie et au respect des modalités de fonctionnement également déterminées dans l'acte de création de la régie et le cas échéant des sous régies*».

[52] Le document transmis par l'ordonnateur n'est pas signé.
[53] Titre VIII, article VIII.1 à VIII.3b.

Compte tenu du cumul de fonction agent comptable/comptable public par le même agent, le contrôle des régies doit être exercé par un représentant de l'ordonnateur autre que l'agent comptable, sinon par un agent du Trésor public autre que l'agent comptable.

8- LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse a été menée sur six années afin de disposer d'une période suffisamment longue pour mettre en évidence les évolutions significatives tout en privilégiant la période la plus récente.

8.1- Les performances financières annuelles

L'établissement a connu une croissance significative depuis 2009 : les produits de gestion courante ont augmenté de plus de 27 %, mais le résultat d'exploitation a été négatif pendant plusieurs exercices et le report à nouveau qui était de - 102 000 € est passé à - 406 800 € en 2014[54].

La MC2 ne dispose que de très faibles capacités d'investissement : la capacité d'autofinancement (CAF) brute est structurellement faible, voire négative au cours de plusieurs exercices, la CAF nette cumulée est négative, et le financement propre disponible cumulé ne s'élève qu'à un peu plus de 500 000 €. Le niveau satisfaisant du ratio financement propre disponible/dépenses d'équipement s'explique par le fait que les dépenses d'équipement ne se sont élevées qu'à un peu plus d'un million d'euros sur la période, soit 181 954 € par an, ce qui est à peine supérieur à la subvention d'équipement versée annuellement par la ville de Grenoble (160 000 €). Le montant des dépenses annuelles d'investissement ne représente que 6,7 % de la somme investie par la ville de Grenoble en 2006 pour l'achat du matériel (2 395 763 €). À ce rythme, il faudra quinze ans à la MC2 pour renouveler son matériel[55], alors que les durées maximum d'amortissement fixées par la délibération du 13 mai 2014 sont de cinq à dix ans.

8.2- Les fonds propres

Au moment de la création de la MC2, la ville a cédé à l'EPCC le matériel qu'elle détenait – qui était mis à la disposition de l'association – pour un montant de 2 395 763 € HT et lui a versé une subvention d'un même montant. Cette subvention a été comptabilisée dans les fonds propres, amortie régulièrement et n'a été abondée que par une subvention annuelle d'équipement d'environ 160 000 €.

Les fonds propres ont également été affectés par des reports à nouveau négatifs engendrés par des exercices déficitaires, ainsi que par le déficit initial de 176 273 €. Ces déficits ont généré un report à nouveau de - 315 742 € à la suite de l'exercice 2013.

De fait, le montant des fonds propres est passé de 1 370 675 € en 2009 à 27 052 € en 2014. Les autres ressources stables (provisions, amortissement sur actif et dettes financières) n'ont pas compensé cette faiblesse, engendrant un fonds de roulement net global négatif au cours de tous les exercices, excepté en 2007 et 2012. Cette situation est connue de longue date du conseil d'administration : au cours de la réunion du 24 avril 2009, l'ordonnateur a déclaré : « *Le choix a été fait par le Conseil d'administration d'allouer les ressources disponibles à l'écart artistique et d'assumer le nombre de représentations prévues. Le poids du report à*

[54] Les performances annuelles sont présentées en détail en annexe 5.
[55] 160 000 × 15 = 2 400 000.

nouveau sur le budget annuel de la maison demeure raisonnable. […] … la maison n'a pas de fonds de roulement et ne peut seule garantir la résorption de ce report… »

La quasi disparition des fonds propres aura pour conséquence, dès l'exercice 2016, de limiter les capacités de recours aux amortissements comme dépense d'ordre d'investissement et par conséquent de recette d'ordre de fonctionnement[56] pour financer la constitution de stocks de productions.

8.3- Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie

Le besoin en fonds de roulement est négatif depuis 2012, pour des montants importants, ce qui signifie que l'établissement génère un flux positif de trésorerie. Cette situation avantageuse résulte de l'importance des dettes d'exploitation qui tient notamment au fait que les billets sont essentiellement vendus au mois de juin pour une saison qui commence en septembre et s'achève au mois de juin de l'exercice suivant. Il s'agit là d'un avantage trompeur qui occulte la quasi disparition des fonds propres et une trésorerie extrêmement tendue.

En effet, la trésorerie a été insuffisante sur la période 2009-2011, puisqu'elle n'a représenté que moins de six jours de charges courantes au 31 décembre de l'année, alors qu'il est usuellement établi qu'un établissement doit pouvoir faire face à un mois de charges courantes. Si, en 2012, la vente de valeurs mobilières de placement a procuré une marge de manœuvre, la situation s'est dégradée dès l'exercice suivant. En outre, comme le montre le tableau de la trésorerie figurant en annexe 6, le montant observé au 31 décembre ne reflète pas les tensions infra-annuelles[57] qui montrent que l'établissement pourrait être confronté à des situations de défaut de paiement.

8.4- Les conditions de l'équilibre artistique

Le dispositif comptable de type « UNIDO » préconisé par le ministère de la culture, distingue les recettes et les charges permettant de constituer le « théâtre en ordre de marche » (TOM) de celles affectées à la programmation. Le surplus de produits par rapport aux charges du « théâtre en ordre de marche », appelé « disponible artistique » s'ajoute aux produits de l'activité artistique (subventions affectées et billetterie) après déduction des « charges de saison » constituées essentiellement des dépenses de communication dédiées à l'ensemble des programmes.

8.4.1- Le théâtre en ordre de marche

Les recettes du TOM comprennent les contributions des collectivités membres de l'EPCC qui sont constantes, exceptée celle du département qui a diminué régulièrement pour passer de 1,5 M€ en 2008 à 1,1 M€ en 2014. Les frais de fonctionnement sont stables sur la période ; en revanche, de 2009 à 2013 (soit avant l'intégration du CDNA), la masse salariale a augmenté de 50 %. Il en résulte que le disponible artistique a diminué de 23 % entre 2009 et 2013.

[56] Quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat. Seule la subvention d'investissement de 160 000 € versée chaque année par la ville de Grenoble pourra être amortie. En 2013, la part des subventions amorties de la ville de 2006 était de 243 528 € et celle des autres subventions 186 774 €.

[57] Ces tensions ne résultent pas du paiement de la redevance annuelle d'occupation des bâtiments car la subvention est encaissée au même moment que le paiement de la cette redevance.

Tableau 24 : Les comptes du théâtre en ordre de marche

en euros	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2013/2009
Total des recettes TOM	8 117 413	8 188 173	8 144 932	8 036 464	7 977 435	9 305 159	- 0,43 %
Total des dépenses TOM	5 887 540	6 051 317	6 018 667	6 006 716	6 230 898	7 295 856	1,43 %
Total des charges et produits de saison	322 634	293 486	306 343	299 394	275 328	298 959	
Disponible artistique	**1 909 854**	**1 843 370**	**1 819 923**	**1 730 354**	**1 471 209**	**1 710 344**	

Source : MC2 ; l'exercice 2014 est atypique du fait de l'intégration du CDNA

8.4.2- Le compte des activités artistiques

Le compte des activités artistiques regroupe toutes les dépenses et les produits qui résultent de l'activité artistique de la MC2.

Les ressources de la billetterie sont relativement stables. En revanche, les produits issus de la production passent de 214 000 € en 2009 à 984 000 € en 2013. De même, les produits des tournées hors département sont passés de 413 000 € à 1 238 000 €. Ces deux ressources représentaient en 2013 un total de 2,25 M€, soit plus de la moitié des ressources artistiques, ce qui signifie que l'activité artistique de la MC2 dépend davantage de son activité hors les murs que de son activité interne.

Tableau 25 : Détail des produits artistiques

Année	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*
Total produits	**2 765 689 €**	**3 228 686 €**	**3 143 953 €**	**3 338 360 €**	**4 430 914 €**	**4 625 819 €**
Dont billetterie	*1 766 790 €*	*1 901 286 €*	*2 025 947 €*	*1 847 484 €*	*1 765 382 €*	*1 925 386 €*
Dont production	*214 000 €*	*238 000 €*	*290 000 €*	*354 000 €*	*984 000 €*	*NC*
Dont tournées départementales	*19 000 €*	*13 000 €*	*25 000 €*	*23 000 €*	*30 000 €*	*NC*
Dont autres tournées	*413 000 €*	*332 000 €*	*337 000 €*	*594 000 €*	*1 238 000 €*	*NC*
Dont subventions affectées	*146 179 €*	*388 782 €*[58]	*47 184 €*	*97 997 €*	*115 306 €*	*107 191 €*
Disponible artistique	**1 909 854 €**	**1 843 370 €**	**1 819 923 €**	**1 730 354 €**	**1 471 209 €**	**1 710 344 €**
Total des produits artistiques (y/c disponible artistique	*4 675 543 €*	*5 072 056 €*	*4 963 876 €*	*5 068 714 €*	*5 902 123 €*	*6 336 163 €*

Source : MC2[59]*, et rapports financiers pour le détail des « autres produits ».*

De même, les charges de diffusion/programmation sont passées de 3,3 M€ en 2009 à 1,6 M€ en 2013, tandis que les charges de coproduction sont passées de 0,6 M€ à 1,9 M€ et les charges de tournées hors département de 0,4 M€ à 1 M€ au cours de la même période (voir en annexe 8 le tableau détaillé).

Ainsi, si le disponible artistique est passé de 1,9 M€ à 1,7 M€ soit une diminution de plus de 10 % sur la période, les ressources artistiques hors disponible artistique sont passées dans le même temps, de 4,6 M€ à 6,3 M€, soit + 37 %. Cela signifie que l'activité artistique de la MC2 est de plus en plus financée par elle-même, et plus précisément par la production et les tournées hors département. D'un autre côté, les charges artistiques ont également augmenté de plus de 36 % sur la période, ce qui traduit l'augmentation de l'activité artistique de l'établissement. Le cumul des résultats depuis 2009 est négatif à hauteur de 282 364 €.

[58] Selon le rapport financier 2011, l'exercice précédent avait bénéficié d'une subvention exceptionnelle des partenaires pour financer le spectacle « Imaginez maintenant » pour un montant de 323 000 €.

[59] Dans sa réponse en cours d'instruction, le directeur n'a pas été en mesure de donner le détail des « autres produits ». Ceux-ci figurent dans les rapports financiers, mais en arrondis uniquement. Le rapport financier 2014 n'est pas encore disponible.

Tableau 26 : Équilibre artistique

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Cumul
Total des produits Théâtre en ordre de marche	6 417 413 €	6 488 173 €	6 444 933 €	6 336 464 €	6 277 435 €	7 605 159 €	39 659 577 €
Total des charges Théâtre en ordre de marche	4 187 540 €	4 351 317 €	4 318 667 €	4 306 716 €	4 530 898 €	5 595 856 €	27 290 994 €
Total des charges de saison	322 634 €	293 486 €	306 343 €	299 394 €	275 328 €	298 959 €	1 796 144 €
Total des produits saisonniers	2 615 €						2,615 €
Disponible pour l'activité artistique	**1 909 854 €**	**1 843 370 €**	**1 819 923 €**	**1 730 354 €**	**1 471 209 €**	**1 710 344 €**	**10 485 054 €**
Ressources artistiques hors disponible artistique	2 765 689 €	3 228 686 €	3 143 953 €	3 338 360 €	4 430 914 €	4 625 819 €	21 533 421 €
Total des ressources artistiques y compris le disponible artistique	*4 675 543 €*	*5 072 056 €*	*4 963 876 €*	*5 068 714 €*	*5 902 123 €*	*6 336 163 €*	*32 018 475 €*
Total des charges artistiques	4 777 667 €	5 033 019 €	4 950 267 €	5 056 447 €	6 056 049 €	6 427 390 €	32 300 839 €
Résultat de l'exercice	**- 102 124 €**	**39 037 €**	**13 609 €**	**12 267 €**	**- 153 926 €**	**- 91 227 €**	**- 282 364 €**

Source : MC2

8.5- L'équilibre des différentes catégories de genre

La MC2 a mis en place un système comptable permettant de faire apparaître l'équilibre financier par catégories de genre.

Sur l'ensemble de la période, le théâtre a accueilli le public le plus important (194 053 spectateurs) mais a mobilisé la part la plus importante du disponible artistique, 2,7 M€ (44,4 %), soit 14,24 €/spectateur. Avec les « indisciplinés » (10,94 €/spectateur), c'est le genre artistique qui appelle la plus faible contribution du spectateur (12,53 € par spectacle en moyenne) ; de fait, seul le spectateur de théâtre paie moins de la moitié du coût du fauteuil[60].

Le lyrique, la musique classique, et surtout les « autres musiques » sont les moins coûteuses (respectivement 0,95 M€ ; 0,73 M€ ; 0,16 M€ de prélèvement sur le disponible artistique). La danse, qui affiche le meilleur taux de remplissage (87,5 %) juste après le lyrique (89,5 %) n'appelle qu'un prélèvement sur le disponible artistique que de 9,77 € par billet, alors que celle du lyrique s'élève à 17,32 €.

Ces différences peuvent se justifier par une volonté de favoriser tel ou tel genre artistique ou par la prise en compte des différences sociologiques et des capacités contributives des différents publics. Mais dans ce cas, cette stratégie devrait être clairement débattue au sein du conseil d'administration.

Les taux de remplissage élevés de la danse et des « autres musiques » permettent de penser – avec toutes les réserves qui se rapportent à la mesure du taux de remplissage[61] – qu'un accroissement de l'offre en faveur de ces genres artistiques aurait plus de chances de connaître de succès que dans ceux dont la fréquentation est moins élevée.

[60] Le coût du fauteuil est la somme du produit de la billetterie et du prélèvement sur le disponible artistique. Pour le théâtre, il représente 12,53 € (produit de la billetterie) + 14,24 € (prélèvement sur le disponible artistique) soit 26,77 €. Il s'agit bien-sûr d'un coût moyen sur la période.

[61] En effet, le taux de remplissage est calculé par rapport à une jauge. Le taux de remplissage est donc plus facilement important lorsque la salle est petite.

Enfin, si le nombre total d'entrées tend à décroitre depuis 2011, l'évolution est assez différente selon les genres : baisse pour le théâtre, la danse et la musique classique, hausse pour le lyrique les « indisciplinés » et surtout les « autres musiques ». Cette évolution mériterait d'être analysée afin de rechercher les causes artistiques (programmation), culturelles (évolution du public), économiques (tarification) et de communication.

La chambre invite l'établissement à prendre en considération ces éléments pour la détermination des tarifs et la programmation du nombre de représentations.

Tableau 27 : Fréquentation par genre par année civile[62]

Les montants financiers sont en milliers d'euros

Saison		2009	2010	2011	2012	2013	**Total** (Taux moyen pour le remplissage)	% du total	Par spectateur
Théâtre	Nombre d'entrées	44 896	41 965	32 092	37 488	37 612	194 053	36,5	
	Jauge offerte	56 116	51 364	43 572	46 839	47 118	245 009	32,8	
	Taux de remplissage	80,0 %	81,0 %	73,6 %	80,0 %	80,0 %	79,1 %		
	Produits de l'activité	578	570	415	477	574	2 614	28,1	13,47
	Dont billetterie HT	534	533	370	439	555	2 431	27,7	12,53
	Prélèvement sur le disponible artistique	731	49	557	588	396	2 763	44,4	14,24
Danse	Nombre d'entrées	24 594	20 688	26 147	19 771	22 596	113 796	21,4	
	Jauge offerte	28 594	24 257	28 821	22 662	25 671	130 005	17,4	
	Taux de remplissage	86,2 %	85,2 %	91 %	87 %	88 %	87,5 %		
	Produits de l'activité	499	375	455	283	332	1 944	20,9	17,08
	Dont billetterie	435	375	454	258	309	1 831	20,9	16,09
	Prélèvement sur le disponible artistique	315	275	208	152	162	1 112	17,9	9,77
Musique classique	Nombre d'entrées	14 108	13 773	15 446	12 974	9 997	66 298	12,5	
	Jauge offerte	20 294	15 761	19 974	14 905	14 815	85 749	11,5	
	Taux de remplissage	69,5 %	87,3 %	78 %	87 %	67 %	77,8 %		
	Produits de l'activité	274	354	350	346	210	1 534	16,5	23,14
	Dont billetterie	27	352	337	346	210	1 517	17,3	22,88
	Prélèvement sur le disponible artistique	223	164	164	81	103	735	11,8	11,09
Le lyrique	Nombre d'entrées	8 772	10 064	15 985	10 429	10 105	55 355	10,4	
	Jauge offerte	9 959	10 868	17 063	111155	12 558	16 1603	21,6	
	Taux de remplissage	88,0 %	92,6 %	93,6 %	93 %	80 %	89,5 %		
	Produits de l'activité	246	300	475	329	337	1 687	18,1	30,48
	Dont billetterie	244	291	47	327	308	1 643	18,7	29,68
	Prélèvement sur le disponible artistique	179	177	171	201	231	959	15,4	17,32
Autres musiques	Nombre d'entrées	9 173	10 454	15 472	17 353	14 189	66 641	12,5	
	Jauge offerte	11 141	11 625	18 256	21 307	17 420	79 749	10,7	
	Taux de remplissage	82,3 %	89,9 %	84,7 %	81 %	81 %	83,8 %		
	Produits de l'activité	163	165	227	303	237	1 095	11,8	16,43
	Dont billetterie	152	152	176	292	188	960	11,0	14,41
	Prélèvement sur le disponible artistique	54	20	1	94	-6	163	2,6	2,45
Les indisciplinés	Nombre d'entrées	2 313	9 861	8 146	8 859	5 744	34 923	6,6	
	Jauge offerte	4 296	13 494	8 589	10 745	7 899	45 023	6,0	
	Taux de remplissage	53,8 %	73,0 %	94,8 %	82%	73%	82 %		
	Produits de l'activité	8	137	104	109	74	432	4,6	12,37
	Dont billetterie	8	11	93	101	63	382	4,4	10,94
	Prélèvement sur le disponible artistique	112	219	33	84	48	496	8,0	14,20
	Total des entrées	**103 856**	**106 805**	**113 288**	**106 874**	**100 243**	**531 066**		

Source : rapports financiers annuels

[62] L'analyse est faite par année civile compte tenu de l'annualité budgétaire et non pas par saison.

8.6- Les facteurs de risque sur les recettes

Les principales recettes d'exploitation sont constituées des subventions[63], des recettes de la billetterie, de la production, et des tournées.

Le montant des subventions d'exploitation diminue légèrement, de 7,7 M € à 7,4 M € et leur part passe de 70,1 % à 61,5 % du montant des recettes d'exploitation. Cette proportion témoigne d'une forte dépendance de l'établissement aux subventions et son évolution à la baisse présente un risque, d'autant que l'un des partenaires a réduit sa participation.

Les recettes tirées de la billetterie représentent de 16 % à 14,6 % des recettes et sont en légère diminution sur la période. En revanche, la part de la production passe, au cours de la même période, de 1,9 % à 8,1 % et celle des tournées de 3,9 % à 11,2 %. Or l'ordonnateur indique que ces recettes sont par nature imprévisibles, et instables. De plus, la poursuite de l'activité de production nécessite la disponibilité de fonds propres qui risquent de manquer à l'établissement.

Enfin, la part des tournées qui passe de 3,9 % à 11,2 % suscite un commentaire ambivalent. Il s'agit d'une source de revenus importante qui témoigne de la qualité des activités de l'établissement. Mais c'est en même temps une source de fragilité puisque le résultat financier des tournées est difficile à prévoir ; cet argument a été avancé par le directeur pour expliquer les importantes différences constatées entre les budgets primitifs et les comptes administratifs. De fait, cette activité constitue un risque supplémentaire.

Ces évolutions confortent la préconisation de la chambre de fixer les parts respectives des contributeurs dans les statuts.

Tableau 28 : Répartition des recettes par type

Année	***2009***	***2010***	***2011***	***2012***	***2013***
Total des produits d'exploitation	**10 978 653 €**	**11 461 625 €**	**11 337 306 €**	**11 434 920 €**	**12 096 650 €**
Dont subventions[64]	*7 691 439 €*	*8 007 499 €*	*7 512 593 €*	*7 561 273 €*	*7 444 804 €*
Dont billetterie	*1 766 790 €*	*1 901 286 €*	*2 025 947 €*	*1 847 484 €*	*1 765 382 €*
Dont production	*214 000 €*	*238 000 €*	*290 000 €*	*354 000 €*	*984 000 €*
Dont tournées	*432 000 €*	*345 000 €*	*384 184 €*	*691 997 €*	*1 353 306 €*
Autres recettes	*874 424 €*	*969 840 €*	*1 124 582 €*	*980 166 €*	*549 158 €*
Part des subventions dans le total des recettes	*70,1 %*	*69,9 %*	*66,3 %*	*66,1 %*	*61,5 %*
Part de la billetterie dans le total des recettes	*16 %*	*17 %*	*18 %*	*16 %*	*14,6 %*
Part de la production dans le total des recettes	*1,9 %*	*2,1 %*	*2,6 %*	*3,1 %*	*8,1 %*
Part des tournées dans le total des recettes	*3,9 %*	*3,0 %*	*3,4 %*	*6,1 %*	*11,2 %*

Source : comptes administratifs, synthèse UNIDO, traitement CRC.
Rmq : ce tableau ne comprend pas l'exercice 2014 parce que les éléments nécessaires (rapport financier) n'ont pas été produits et parce que cet exercice comprend l'intégration du CDNA ce qui aurait faussé la lecture de la progression des ressources.

[63] Bien que s'agissant d'un EPCC il soit plus correct de parler de « contribution », le terme de « subvention » est conservé ici afin de permettre la comparaison avec d'autres structures gestionnaires de spectacles vivants.

[64] Le montant des subventions comprend celle versée par la ville de Grenoble pour compenser le loyer annuel, hors subventions d'investissement (160 000 € par an) et ne comprend pas le montant versé par la ville de Grenoble au titre du loyer de l'immeuble des Gentianes, versé directement à la société d'HLM et donc non encaissé par la MC2. Les montants indiqués dans le tableau correspondent aux montants hors taxes affichés au titre des subventions d'exploitation dans le compte de gestion.

Le résultat d'exploitation a connu des fortes variations, en positif comme en négatif sur la période. Rapporté à un billet plein tarif d'un spectacle de danse ou de théâtre, cela permet, lorsque le résultat est négatif, de déterminer le nombre d'entrées qui a manqué pour permettre l'équilibre ou, lorsqu'il est positif, le nombre de billets vendus qui ont permis cet équilibre. L'exercice 2010 paraît exceptionnel avec un surplus de plus de 1 700 places. Pour les exercices 2009, 2013 et 2014, il a manqué respectivement 4 649, 6 414 et 3 801 places pour parvenir à l'équilibre.

Tableau 29 : Entrées critiques

Année	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Résultat net	- 102 268 €	39 038 €	13 609 €	12 267 €	- 153 927 €	- 91 226
Prix d'un tarif plein théâtre	22	22	22	24	24	24
Nombre d'entrées critiques	- 4 649	1 774	619	511	- 6 414	- 3 801

Source : comptes administratifs et comptes rendus du conseil d'administration, traitement CRC.

8.7- Conclusion sur la situation financière

Les handicaps initiaux, insuffisance de fonds propres et mauvaise estimation des frais de fonctionnement, n'ont pas été surmontés, d'autant que le disponible artistique a été employé comme variable d'ajustement pour couvrir les dépenses liées à la programmation.

Ce choix est d'autant plus préjudiciable que l'évolution des recettes suscite des inquiétudes : instabilité des subventions, légère diminution des ressources de billetterie, accroissement de la part relative des ressources issues des tournées, lesquelles sont instables et imprévisibles. Du fait d'un niveau des ressources propres insuffisant, les investissements réalisés au cours de la période ont été limités afin de ne pas accroitre l'endettement, alors que le matériel a été amorti pour une part importante. Enfin, les difficultés de trésorerie sont récurrentes.

En conséquence, la chambre recommande à l'ordonnateur et au conseil d'administration de consacrer une part plus importante des ressources dégagées du « théâtre en ordre de marche » à la résorption des reports à nouveau négatifs et à la reconstitution des capitaux propres. La qualité de la programmation pourrait être préservée, en dépit de la réduction du « disponible artistique » qui en résulterait, en renforçant les genres moins consommateurs de cette ressource.

9- ANNEXES

9.1- Annexe 1 : Analyse des spectateurs

Tableau 30 : Origine géographique du public

Saison	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Grenoble	39 %	41,7 %	41,5 %	41,4 %	41 %
Métro	23 %	24,8 %	27,2 %	26,1 %	27 %
Isère	34 %	27,7 %	24,1 %	25,8 %	25 %
Rhône-Alpes	3 %	4,1 %	4,8 %	5,2 %	5 %
Autres régions	1 %	1,7 %	2,4 %	1,5 %	2 %

Source : rapports d'activités 2009-2014

Tableau 31 : Age des détenteurs de carte MC2 et MC2M[65]

Saison	2009-2010		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
-25 ans	34 %	**-17 ans**	11 %	7,8 %	14,1 %	5 %
		17 à 25 ans	23,0 %	19 %	14,9 %	15 %
26 à 65 ans	39 %	**26 à 35 ans**	5,7 %	12,3 %	10,4 %	11 %
		36 à 45 ans	4,6 %	8,5 %	10,9 %	11 %
		46 à 55 ans	10,2 %	11,8 %	11,6 %	16 %
		55 à 65 ans	18,3 %	18,4 %	13,5 %	18 %
+65 ans	27 %	**+ de 65 ans**	27,2 %	22,5 %	24,6 %	24 %

Source : rapports d'activités

Tableau 32 : Catégorie socio-professionnelle des spectateurs

Saison	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Agriculteurs	1 %	1 %	1,20 %	0,4 %	- de 1 %
Artisans et commerçants			1,40 %	1,4 %	2 %
Cadres/Professions intellectuelles	27 %	27 %	26,30 %	19,9 %	32 %
Professions intermédiaires	12 %	12,30 %	15,90 %	12,2 %	10 %
Employés	5 %	5,50 %	6,20 %	3,9 %	6 %
Ouvriers					- de 1 %
Retraités	28 %	28,80 %	28,80 %	30,1 %	27 %
Demandeurs d'emploi	6 %	6,40 %	7,6 %	6,3 %	7 %
Sans activité professionnelle	4 %	3,70 %	-	-	1 %
Étudiants	17 %	15,30 %	12,60 %	25,8 %	10 %
Collégiens/lycéens					5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de remplissage des cartes	*49 %*	*72 %*	*58,00 %*	*78 %*	*80 %*

Source : rapports d'activités

[65] Au cours de la période, les taux de réponse sur les formulaires de demande de carte d'abonnement passent de 69 % à 80 %.

9.2- Annexe 2 : La politique tarifaire

Tableau 33 : Billets vendus par tarifs

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Tarif plein	7 %	5,8 %	6 %	6,4 %	6,2 %
Tarif réduit	1 %	2,3 %	2,5 %	3,9 %	2,9 %
Tarif MC2	56 %	57,5 %	57,4 %	56,4 %	56,1 %
MC2 +	23 %	24,4 %	24,9 %	13,7 %	24,4 %
Dernière minute	3 %	2 %	1,8 %	1,9 %	1,4 %
Accompagnateur handicapé		0,2 %	0,3 %	0,2 %	0,3 %
Pass	2 %	2,1 %	1 %	0,8 %	
Tarif unique	2 %	0,4 %	0,7 %		
Entrée libre				10,8 %	3,0 %
Invitations	6 %	5,3 %	5,4 %	5,6 %	4,7 %
Accompagnateurs				-	1,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : rapports d'activité

Tableau 34 : Nombre de cartes par type

		MC2	MC2M	Moins de 26 ans	Demandeurs d'emploi	Mobilité réduite	Via une collectivité[66]	Total
2009/2010	Nombre	7 047	-	3 637	791	53	1 934	13 462
	%	*52*		*27*	*6*	*0*	*14*	*100*
2010/2011	Nombre	7 522	103	3 183	787	59	2 114	13 728
	%	*55*	*1*	*23*	*6*		*15*	*100*
2011/2012	Nombre	7 590	359	4 028	937	43	2 097	15 054
	%	*50*	*2*	*27*	*6*	*0*	*14*	*100*
2012/2013	Nombre	6 965	329	4 201	995	67	2 243	14 800
	%	*46*	*2*	*28*	*7*	*0*	*15*	*100*
2013/2014	Nombre	6 519	320	3 340	861	50	2 208	13 298
	%	*49*	*2*	*25*	*6*	*1*	*17*	*100*
Variation sur la période 2009/2014		**- 7,5 %**	**+ 210,6 %**	**- 8 %**	**+ 8,8 %**	**- 5,6 %**	**+ 14,2 %**	

Source : rapports d'activité.

Tableau 35 : Taux de renouvellement des cartes

Saison	Cartes renouvelées	Cartes non renouvelées	Nouvelles cartes
2009-2010	82 %	7 %	11 %
2010-2011	82,3 %	6,8 %	10,9 %
2011-2012	79,7 %	9,1 %	11,2 %
2012-2013	64,7 %	17,1 %	18,2 %
2013-2014	60 %	17 %	23 %

Source : rapports d'activité.

[66] Ce terme désigne ici les collectivités locales, les entreprises, universités et toute institution permettant la délivrance d'une carte de groupe.

Tableau 36 : Nombre de spectacles par carte

Nombre de spectacles	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
1	31 %	27,6 %	19,1 %	11 %	26 %
2 à 3	18 %	24,3 %	40,7 %	36,1 %	24 %
4 à 6	17 %	23,5 %	19,1 %	25,1 %	24 %
7 à 8	17 %	8,8 %	7,5 %	14,3 %	10 %
9 à 11	6 %	7,6 %	6 %	8,5 %	8 %
12 à 14	5 %	3,4 %	3,2 %	2,9 %	4 %
15 à 20	3 %	2,9 %	2,5 %	1 %	3 %
21 à 29	2 %	1,5 %	1,6 %	0,9 %	1 %
30 à 50	1 %	0,4 %	0,3 %	0,2 %	0 %

Source : rapports d'activité.

Tableau 37 : Places exonérées

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Total spectateurs	105 917	110 641	117 539	116 098	108 932
Total exonérés[67]	6 210	5 916	6 209	6 989	6 311
Exonérés/Total	5,9 %	5,3 %	5,3 %	6,0 %	5,8 %

Source : rapports d'activités

Les places exonérées sont composées des places négociées lors du contrat de cession des spectacles et des places destinées à la presse et au protocole. Les salariés de la MC2 peuvent également bénéficier d'une place gratuite par spectacle en danse et en théâtre. Les groupes scolaires disposent d'une entrée gratuite pour l'accompagnateur pour dix entrées payantes.

[67] Il s'agit du total des invitations à la MC2 mais aussi pour la billetterie des tournées et des partenaires éventuels. En revanche ce total ne concerne pas les manifestations gratuites hors programmation.

9.3- Annexe 3 : Écarts salariaux par rapport à la convention collective

Tableau 38 : Comparaison entre les niveaux de salaires de la MC2 et les niveaux planchers de la convention collective

		écart salaire perçu/échelon normal	écart salaire perçu/échelon terminal
Groupe 1	*écart en %*	*151,1 %*	*88,8 %*
	écart total en €	63 270,48 €	49 455,64 €
Groupe 2		*58,2 %*	*38,6 %*
		43 760,47 €	33 111,26 €
Groupe 3		*75,4 %*	*38,6 %*
		70 220,54 €	45 437,86 €
Groupe 4		*41,8 %*	*20,3 %*
		150 804,94 €	87 588,28 €
Groupe 5		*26,4 %*	*4,8 %*
		105 011,59 €	22 733,68 €
Groupe 6		*36,8 %*	*13,5 %*
		88 040,72 €	40 696,88 €
Groupe 7		*21,1 %*	*-2,5 %*
		13 555,75 €	- 1 971,06 €
Groupe 8		*16,7 %*	*0,1 %*
		28 105,40 €	- 4 071,40 €
Total		*35,4 %*	*12,8 %*
		562 769,89 €	272 981,15 €

Tableau 39 : Comparaison des niveaux de rémunération selon les services

	écart salaire perçu/échelon normal	écart salaire perçu/échelon terminal
ADMINISTRATIF	*32,9 %*	*13,6 %*
	105 931,93 €	55 383,32 €
DIRECTION	*71,3 %*	*36,3 %*
	85 907,77 €	60 214,57 €
PRODUCTION	*31,9 %*	*8,8 %*
	44 701,28 €	16 144,70 €
SECRETARIAT GENERAL	*21,8 %*	*1,4 %*
	99 710,68 €	14 163,03 €
TECHNIQUE	*45,9 %*	*21,1 %*
	226 518,24 €	127 075,52 €

9.4- Annexe 4 : La prévision budgétaire

Le rapprochement entre les prévisions budgétaires figurant aux budgets primitifs et les montants inscrits aux comptes administratifs fait apparaître une sous-estimation systématique à la fois en recettes et en dépenses d'exploitation. Cela résulte, selon l'ordonnateur de la difficulté à prévoir le succès ou l'échec des tournées dont la traduction financière dans le budget est de plus en plus importante.

Tableau 40 : Réalisation budgétaire – comptes administratifs – budgets primitifs

BUDGET	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dépenses de fonctionnement réelles avec rattachement						
Prévisions (budget primitif)	9 723 970	10 375 952	10 320 014	10 063 943	10 893 736	12 369 859
Réalisations	10 557 424	10 752 205	10 554 596	10 874 096	11 795 807	13 216 571
Ratio de réalisation	**108,6 %**	**103,6 %**	**102,3 %**	**108,1 %**	**108,3 %**	**106,8 %**
Recettes de fonctionnement réelles avec rattachement						
Prévisions (budget primitif)	9 714 150	10 592 133	10 455 844	10 122 979	11 395 046	12 548 607
Réalisations	10 448 421	10 953 026	10 867 025	10 720 047	11 784 512	13 362 378
Ratio de réalisation	**107,6 %**	**103,4 %**	**103,9 %**	**105,9 %**	**103,4 %**	**106,5 %**
Dépenses d'investissement hors restes à réaliser						
Prévisions (budget primitif)	308 470	316 702	314 191	271 799	504 425	154 000
Réalisations	310 453	307 655	364 161	271 849	590 100	183 016
Ratio de réalisation	**100,6 %**	**97,1 %**	**115,9 %**	**100,0 %**	**117,0 %**	**118,8 %**
Recettes d'investissement hors restes à réaliser						
Prévisions (budget primitif)	288 290	160 000	177 340	212 763	160 000	211 228
Réalisations	165 000	160 000	227 341	517 132	276 474	166 230
Ratio de réalisation	**57,2 %**	**100,0 %**	**128,2 %**	**243,1 %**	**172,8 %**	**78,7 %**

Source : budgets primitifs, budgets supplémentaires et comptes administratifs.

9.5- Annexe 5 : Les performances financières annuelles

La capacité d'autofinancement brute (CAF) représente potentiellement, les ressources dégagées par la section de fonctionnement permettant de couvrir le remboursement en capital de la dette et de financer des investissements. L'excédent brut de fonctionnement (EBF), constitué par l'excédent des produits sur les charges, conditionne le niveau de la CAF brute.

Tableau 41 : Formation de la capacité d'autofinancement brute

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014 hors CDNA	Variation période 2009/2014
Chiffre d'affaires	**2 663 274**	**2 837 281**	**3 066 196**	**2 827 425**	**4 018 859**	**4 345 824**	**4 055 063**	***63,18 %***
= Ressources d'exploitation	**2 663 274**	**2 837 281**	**3 066 196**	**2 827 425**	**4 018 859**	**4 345 824**	**4 055 063**	***63,18 %***
+ Production stockée (+) ou déstockée (-)[68]	100 348	- 14 496	- 85 852	279 576	- 151 873	- 63 439	- 63 439	*- 163,2 %*
+ Production immobilisée	0	0	0	0	67 302	26 072	26 072	*Ns*[69]
= Produit d'exploitation	**2 763 622**	**2 822 785**	**2 980 344**	**3 107 001**	**3 934 287**	**4 308 457**	**4 017 696**	*55,9 %*
- Consommations intermédiaires	6 506 127	6 672 235	6 510 410	6 568 159	7 423 549	7 839 420	7 252 637	*20,5 %*
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)[70]	77 005	51 987	43 961	45 728	50 444	52 658	51 271	*- 31,6 %*
= Valeur ajoutée	**- 3 819 511**	**- 3 901 437**	**- 3 574 026**	**- 3 506 886**	**- 3 539 706**	**- 3 583 621**	**- 3 286 212**	*- 6,2 %*
en % du produit total	*- 138 %*	*- 138 %*	*- 120 %*	*- 113 %*	*- 90 %*	*- 83 %*	*- 82 %*	
- Charges de personnel	3 730 111	3 742 247	3 723 257	4 002 030	3 941 710	4 601 035	4 091 938	*23,3 %*
+ Subvention d'exploitation	7 691 439	8 007 499	7 512 593	7 561 273	7 444 804	8 639 380	7 520 380	*12,3 %*
+ Autres produits de gestion	55 266	57 569	156 355	261 366	202 975	203 874	184 653	*268,9 %*
- Autres charges de gestion	175 398	219 202	225 403	239 378	269 694	333 652	308 669	*90,2 %*
= Excédent brut d'exploitation	**21 685**	**202 183**	**146 262**	**74 344**	**- 103 331**	**324 946**	**18 214**	*1398,5 %*
en % du produit total	*1 %*	*7 %*	*5 %*	*2 %*	*- 3 %*	*8 %*	*0,5 %*	
+ Résultat financier (réel seulement)	- 19 558	- 14 641	- 5 791	- 4 042	- 1 958	1 204	- 5 504	*- 106,2 %*
+ Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	- 11 858	- 9 018	85 505	57 025	2 391	- 217 790	- 218 687	
= CAF brute avant impôts sur les bénéfices	**- 9 731**	**178 525**	**225 977**	**127 328**	**- 102 898**	**108 360**	**- 205 977**	*Ns*
en % du produit total	*0 %*	*6 %*	*8 %*	*4 %*	*- 3 %*	*3 %*	*- 5 %*	
- Impôts sur les bénéfices et assimilés				2 973			- 62 069[71]	*Ns*
= CAF brute	- 9 731	178 525	225 977	124 355	- 102 898	108 360	- 143 908	*Ns*
en % du produit total	*0 %*	*6 %*	*8 %*	*4 %*	*- 3 %*	*3 %*	*- 4%*	

Sources : balance des comptes (comptes de gestion), et traitement CRC, États financiers 2013 du CDNA

[68] Solde créditeur du 71 – solde débiteur du compte 71 qui correspond à la variation de stock de l'année, il concrétise la différence entre la valeur de la production stockée à la fin de l'exercice et la valeur de la production stockée à la clôture de l'exercice précédent.

[69] Non significatif.

[70] Le compte impôts et taxes du CDNA a été décomposé entre ceux rattachés à la masse salariale pour lequel le montant a été rapporté en proportion de la masse salariale intégrée à la MC2 et pris en compte dans la ligne des charges de personnel, le reste représente les taxes locales et les taxes sur les véhicules

[71] Impôt sur les sociétés – report de déficit en arrière – « *Quand l'entreprise a déjà payé l'impôt sur les sociétés sur l'exercice bénéficiaire précédent sur lequel vient s'imputer le déficit, le report en arrière fait naître une créance fiscale, au profit de l'entreprise, correspondant au produit du déficit reporté par le taux de l'impôt sur les sociétés (IS) appliqué à l'exercice de réalisation du bénéfice d'imputation* ».

Les **ressources d'exploitation**, (produits de la billetterie, des cessions de spectacles et du mécénat), augmentent de 2009 à 2011, et diminuent sensiblement (près de 8 %) en 2012.

La forte augmentation enregistrée en 2013 (4 M€, soit + 43 %) s'explique par :

- un apport de 620 000 € de la société en participations pour le spectacle « Par les villages », pour laquelle la MC2 a pris la succession du Festival d'Avignon ;
- un montant exceptionnel de cessions de spectacles et de tournées (+ 700 000 €). L'ordonnateur indique que les années 2013 et 2014 ont été des années où l'activité de création a été soutenue.

La MC2 a aménagé son atrium en 2013-2014, ce qui a représenté 93 374 € de **production immobilisée**[72] mais qui n'apporte qu'une modeste source de revenu puisqu'elle accueille un nouvel exploitant pour la restauration qui verse un loyer annuel de 18 000 € HT depuis 2014.

Les **consommations intermédiaires**, qui comprennent notamment le loyer versé annuellement à la ville de Grenoble pour la mise à disposition du bâtiment, soit 1,7 M€, sont stables sur la période 2009-2012. Elles subissent néanmoins une forte hausse en 2013, en augmentant de 14,1 % par rapport à 2012, notamment en raison, selon l'ordonnateur, d'une plus forte activité de production et de tournées. En 2014, les consommations intermédiaires atteignent 7,8 M€, en raison des frais de logistique générés par les tournées importantes organisées au cours de cet exercice. En principe, ces frais sont facturés intégralement au « lieu d'accueil » c'est-à-dire à l'établissement culturel où se produisent les artistes de la tournée.

Les **dépenses de personnel** ont augmenté de 23,3 % sur la période 2009-2014. La hausse plus importante entre 2013 et 2014 de 659 325 € comprend pour partie les charges du personnel transféré du CDNA (estimés à 425 805 € par l'ordonnateur). Entre 2011 et 2012, les charges de personnel ont augmenté de 278 773 € soit 7,5 % à la suite du recrutement de trois personnes (soit 2,8 équivalents temps pleins).

Les **subventions**[73] **de fonctionnement** diminuent tout au long de la période sauf en 2010. Elles comprennent la subvention qui rembourse le loyer d'occupation des locaux versé à la ville, soit 1,757 M€ TTC, par an conformément à l'avenant à la convention de mise à disposition de l'équipement conclu en 2006. Les montants inscrits au cours de l'exercice 2014 intègrent les subventions du CDNA qui s'élèvent à 1,081 M€ (montants notifiés).

[72] Les dépenses ont été réparties sur les exercices 2013 et 2014.

[73] Les écritures comptables peuvent différer des subventions notifiées compte tenu du décalage entre la notification et le versement des fonds.

Tableau 42 : Détail des subventions d'exploitation

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DRAC fonctionnement	2 338 110	2 338 110	2 338 110	2 338 110	2 338 110	3 278 110
DRAC enseignement théâtre						36 000
DRAC exceptionnel						150 000
DRAC complément fonctionnement		25 000				
Projet		330 000				
DDJS action jeunes	3 000	3 000	3 000		273	
région fonctionnement	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
région lycéens	83 074	57 155	51 930	61 177	66 517	76 934
région République des idées	60 000					
région apprentis					2 000	
département fonctionnement	1 500 000	1 500 000	1 364 417	1 364 417	1 228 000	1 165 000
Grenoble fonctionnement	1 608 600	1 608 000	1 608 600	1 658 600	1 658 600	1 774 600
Grenoble complément fonct.		50 000	50 000			
Grenoble contrepartie loyer	1 757 000	1 757 000	1 757 000	1 757 000	1 757 000	1 757 000
Grenoble exceptionnel						83 040
Association montage terre océane		8 000				
ONDA			300			
SACD				13 910		
SPEDIDAM				9 000	10 000	
Ville de Paris				6 000		
DRAC numérisation				15 000	24 500	
CNT					20 500	
Total liste annexe compte administratif	**7 849 784**	**8 176 265**	**7 673 357**	**7 723 214**	**7 605 500**	**8 820 684**
Total compte de gestion Subvention d'exploitation	**7 691 439**	**8 007 499**	**7 512 593**	**7 561 273**	**7 444 804**	**8 639 380**
Écart	**158 345**	**168 766**	**160 764**	**161 940**	**160 695**	**181 305**

Source : MC2

Initialement composés uniquement de redevance de brevets et des droits d'auteur, les **autres produits de gestion** regroupent à partir de 2011 les produits du mécénat auparavant comptabilisés avec le chiffre d'affaires (bascule du compte 7082 à 7582).

Les **autres charges de gestion** comprennent pour l'essentiel les droits d'auteur et de reproduction. Ces charges ont presque doublé au cours de la période sous revue. Il est de tradition que le lieu d'accueil (théâtre qui reçoit la compagnie en tournée) paie les droits d'auteurs, mais les « droits voisins » (qui concernent les interprètes) restent à la charge du producteur. Selon l'ordonnateur, l'augmentation de l'activité de 2014 est à l'origine de la hausse des droits d'auteur. Il faut également ajouter 25 000 € de créance irrécouvrable de loyer impayé par l'ancien exploitant du restaurant.

L'excédent brut de fonctionnement représentant 1 % des produits en 2009, atteint 7 % en 2010 avant l'intégration du CDNA. Il a été néanmoins nettement négatif en 2013, première année où les charges sont supérieures aux produits sur le cycle de l'exploitation. En 2014, il atteint 8 %. Les raisons de ces variations sont multiples : évolution du montant des subventions, des charges de personnel et des autres produits de gestion.

Le **résultat exceptionnel**[74] est affecté par le premier paiement de charges exceptionnelles lié aux provisions constituées à l'occasion du contentieux sur l'amiante (238 000 € en 2014). En 2011, le résultat exceptionnel positif correspond à un remboursement de dégrèvement de taxe professionnelle de 2005 à 2009 soit 85 433 €. En 2012, il s'agit d'un remboursement de frais de formation (22 349 €), d'une régularisation de cotisation d'assurance santé de 10 259 € et d'un tirage sur le contrat du Centre national de la chanson et des variétés et du jazz (19 183,94 €).

Le montant de la **CAF brute** sur la période est irrégulier et même négatif sur deux exercices en 2009 et 2011. Le faible niveau de l'excédent brut de fonctionnement en 2009 ne permet pas de contrebalancer le résultat financier de l'exercice constitué pour l'essentiel des intérêts d'emprunt à rembourser, et le résultat exceptionnel négatif ; la CAF est négative à hauteur de 9 731 €. La CAF des exercices 2010 à 2012 (entre 127 000 €[75] et 225 977 €) est positive grâce à un résultat exceptionnel positif (en 2011 et 2012) et à la diminution du montant des intérêts d'emprunts. La CAF, de nouveau négative en 2013 (compte tenu de la hausse des consommations intermédiaires), à - 102 898 € atteint 3 % des produits (soit 108 360 €) en 2014.

À partir de 2014, les comptes du CDNA ont été intégrés à ceux de la MC2 et il n'est plus possible de les distinguer.

A titre indicatif, le tableau ci-dessus contient une colonne donnant les comptes de l'exercice 2014 dont sont retranchés les comptes du CDNA de l'exercice 2013[76] afin de donner un aperçu, certes approximatif, de ce qu'auraient été les comptes de la MC2 hors la fusion des deux établissements. La tendance constatée entre 2013 et 2014 hors CDNA est cohérente avec celle qui est observée au cours des exercices précédents et présente une légère augmentation sur tous les postes en produits et en charges à l'exception des consommations intermédiaires. Dans cette simulation, les dépenses de ressources humaines seraient restées relativement stables. L'excédent brut de fonctionnement serait positif sans le CDNA à hauteur de 18 214 €. La CAF brute serait en revanche négative avant impôts sur les bénéfices (- 205 977 €).

La CAF nette est obtenue en retranchant de la CAF brute les annuités en capital de la dette.
L'annuité en capital de la dette a très nettement diminué depuis 2012, sauf en 2013 compte tenu de l'emprunt contracté soit 350 000 € en 2012. Considérant la trésorerie disponible en 2013, l'ordonnateur a choisi de rembourser intégralement cet emprunt afin d'éviter de payer des intérêts d'emprunt, ce qui a contribué à diminuer de manière importante l'annuité de l'exercice 2014. Sur l'ensemble de la période, la CAF brute ne permet pas de rembourser l'annuité en capital de la dette.

[74] Le retraitement de la CRC du résultat exceptionnel n'intègre pas le virement au résultat des amortissements de subventions d'investissement qui sont prises en compte dans le calcul du résultat de fonctionnement.
[75] CAF brute avant impôts.
[76] Excepté pour les charges de personnel car ceux-ci n'ont pas été intégralement intégrés dans la MC2. Les charges correspondant aux personnels intégrés ont été estimées à 425 805 € par l'ordonnateur.

Tableau 43 : Formation de la capacité d'autofinancement nette

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Cumul sur 6 années
Capacité d'autofinancement brute	- 9 731	178 525	225 977	127 328	- 102 898	108 360	527 561
- Annuité en capital de la dette (hors autres dettes)	141 712	148 203	154 191	111 799	388 554	42 461	986 919
= Capacité d'autofinancement nette ou disponible (C)	- 151 443	30 322	71 787	15 529	- 491 451	65 899	- 459 358
en % du produit total	- 5 %	1 %	2 %	0 %	- 12 %	2 %	

Source : comptes de gestion, traitement CRC

Le financement propre disponible, qui traduit la capacité de l'établissement à financer ses dépenses d'investissement, sans recourir à de nouveaux emprunts ou au fonds de roulement, est constitué de la CAF nette, des subventions d'investissement reçues et des produits de cession.

Tableau 44 : Le financement propre disponible et le besoin de financement propre

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	*Cumul sur 6 ans*
Capacité d'autofinancement nette ou disponible (C)	**- 151 443**	**30 322**	**71 787**	**15 529**	**- 491 451**	**65 899**	*- 459 358*
en % du produit total	*- 5 %*	*1 %*	*2 %*	*0 %*	*- 12 %*	*2 %*	
+ Subventions d'investissement	160 000	160 000	210 000	160 000	110 000	160 000	*960 000*
+ Produits de cession	1 076	7 800	600	1 173	900	83	*11 633*
= Recettes d'inv. hors emprunt (D)	**161 076**	**167 800**	**210 600**	**161 173**	**110 900**	**160 083**	*971 633*
= Financement propre disponible (C+D)	**9 633**	**198 122**	**282 387**	**176 702**	**- 380 551**	**225 983**	*512 275*
Fi. propre dispo / Dépenses d'équipement	*6,0 %*	*124,3 %*	*134,5 %*	*110,4 %*	*- 142,8 %*	*166,8 %*	*46,9 %*
- Dépenses d'équipement (y c. travaux en régie et dons en nature)	160 479	159 402	209 971	160 000	266 420	135 456	*1 091 727*
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés				*1 111*	*- 67 302*	*- 26 069*	*- 92 259*
- Participations et inv. financiers nets	- 8 262	0	17 341	- 73 082	6 474	6 228	*- 51 301*
- Var. de stocks de biens et produits	100 348	- 14 496	- 85 852	279 576	- 151 843	64 264	*191 996*
+/- Var. autres dettes et cautionnements	- 5 000					5 000	*0*
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre	**- 237 931**	**53 215**	**140 928**	**- 190 903**	**- 434 301**	**41 104**	*- 627 888*
Nouveaux emprunts de l'année (y c. pénalités de réaménagement)				350 000	160 000		*510 000*
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 237 931	53 215	140 928	159 097	- 274 301	41 104	*- 117 888*

Source : comptes de gestion, traitement CRC

Le **financement propre disponible** est faible : le cumul sur la période est de 512 275 €. Le montant négatif de 2013 (- 380 551 €) correspond au remboursement anticipé d'un emprunt de 350 000 €.

Le ratio **financements propres disponibles/ dépenses d'équipement** est apparemment satisfaisant pour la plupart des exercices (supérieur à 100 % sauf en 2009 et en 2013) mais ce résultat s'explique par le faible montant des investissements : 1 M € sur toute la période, soit 181 954 € par an.

Les **dépenses d'équipement** concernent du matériel de scène, de son, d'éclairage, du mobilier, du matériel informatique et des progiciels afférents ; en revanche il n'y a pas d'investissement immobilier puisque la maison de la culture est installée dans des locaux appartenant à la ville de Grenoble qui assume ses obligations dans ce domaine[77].

Si l'on écarte l'exercice 2013 au cours duquel un emprunt de 350 000 € a été remboursé par anticipation, **le ratio financement disponible/dépenses d'équipement**, pour l'ensemble de la période est de 108 % ce qui est correct, mais correspond à de faibles montants d'investissement.

Au 31 décembre 2014, la MC2 est engagée sur deux emprunts à taux fixes auprès de deux organismes bancaires pour un capital restant dû de 142 645 €.

En dehors des années où la CAF brute est négative (en 2009 et en 2013), la capacité de désendettement de la MC2 est rapide (inférieure à 3,5 années), parce que l'endettement est faible. Le patrimoine[78] est largement amorti[79].

Tableau 45 : Capacité de désendettement

En euros	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Annuité en capital de la dette	141 712	148 203	154 191	111 799	388 554	42 461
+ Charges d'intérêts et pertes nettes de change	21 871	15 578	9 551	4 177	1 850	2 361
= Annuité totale de la dette	**163 583**	**163 781**	**163 741**	**115 976**	**390 404**	**44 822**
Encours de dette au 31 déc.	477 852	329 649	175 458	413 659	185 105	142 645
Capacité de désendettement en années (dette / CAF brute)	**- 49,1**	**1,8**	**0,8**	**3,2**	**-1,8**	**1,3**

Comptes de gestion, traitement CRC

9.6- Annexe 6 : Les données bilancielles

Tableau 46 : Le fonds de roulement

ANNEE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	évolution 2009-2014
Capitaux propres	1 370 675	1 175 247	994 594	740 128	266 199	27 052	- 98,03 %
Provisions pour risques et charges	127 586	165 322	284 351	334 717	306 688	467 781	266,64 %
Amortissements et dépréciations sur actif	2 367 406	2 856 998	3 353 987	3 842 278	4 324 481	4 963 659	
Dettes financières (hors CBC et SCB)	482 852	336 275	181 146	419 002	190 238	142 733	- 70,44 %
Ressources stables	**4 348 519**	**4 533 842**	**4 814 078**	**5 336 125**	**5 087 606**	**5 601 225**	28,81 %
Immobilisations brutes	4 469 099	4 614 128	4 805 545	4 957 126	5 211 280	5 701 149	27,57 %
Charges à répartir							
Emplois stables	**4 469 099**	**4 614 128**	**4 805 545**	**4 957 126**	**5 211 280**	**5 701 149**	27,57 %
Fonds de roulement net global	**- 120 580**	**- 80 286**	**8 533**	**378 999**	**- 123 674**	**- 99 924**	- 17,13 %

Source : MC2, retraitement CRC

[77] La MC2 dispose de locaux de stockage (61,22 m² et 520 m²) et un atelier de fabrication de décors de théâtre de 394 m². Elle bénéficie également de la résidence des Gentianes utilisée comme résidence d'artistes.
[78] Notamment mobiliers, matériels scéniques, logiciels.
[79] La valeur nette comptable de l'actif au 31/12/2014 étant 2 521 200 € rapporté à sa valeur brute soit 7 484 860 € - Documents financiers – Price Water Corps 2014.

Tableau 47 : Le besoin en fonds de roulement

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2009-2014
Stocks et en-cours	100 347	85 852	0	279 576	127 703	64 264	- 35,96 %
Avances et acomptes versés	0	0	0	22	0	0	
Créances d'exploitation	975 573	781 715	573 831	651 495	865 968	1 286 828	31,90 %
Actifs d'exploitation	**1 075 920**	**867 567**	**573 831**	**931 093**	**993 671**	**1 351 092**	25,58 %
Avances et acomptes reçus	0	0	320	18	0	12	
Dettes d'exploitation	1 850 545	1 908 432	2 052 854	1 914 808	2 120 500	1 874 294	1,28 %
Passifs d'exploitation	**1 850 545**	**1 908 432**	**2 053 174**	**1 914 826**	**2 120 500**	**1 874 306**	1,28 %
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)	**- 774 625**	**- 1 040 865**	**- 1 479 343**	**- 983 733**	**- 1 126 829**	**- 523 214**	- 32,46 %
Valeurs mobilières de placement	581 268	784 787	1 329 175	0	0	0	- 100,00 %
Actifs hors exploitation	**581 268**	**784 787**	**1 329 175**	**0**	**0**	**0**	- 100,00 %
Dettes sur immobilisations	44 493	0	1 888	0	1 157	9 329	- 79,03 %
Passifs hors exploitation	**44 493**	**0**	**1 888**	**0**	**1 157**	**9 329**	- 79,03 %
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)	**536 775**	**784 787**	**1 327 287**	**0**	**- 1 157**	**- 9 329**	- 101,74 %
Besoin en fonds de roulement (BFR)	**- 237 850**	**- 256 078**	**- 152 056**	**- 983 733**	**- 1 127 986**	**- 532 543**	123,90 %

Source : MC2, retraitement CRC

Tableau 48 : La trésorerie au 31/12

ANNEE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fonds de roulement net global	**- 120 577**	**- 80 286**	**8 534**	**378 999**	**- 123 673**	**- 99 924**
Besoin en fonds de roulement (BFR)	**- 237 850**	**- 256 078**	**- 152 056**	**- 983 733**	**- 1 127 986**	**- 532 543**
Disponibilités	117 268	175 793	160 588	1 362 730	1 004 312	432 618
Trésorerie nette	**117 268**	**175 793**	**160 588**	**1 362 730**	**1 004 312**	**432 618**
en nombre de jours de charges courantes	**4,1**	**6,03**	**5,6**	**46**	**31,50**	**12,36**

Source : MC2, retraitement CRC

9.7- Annexe 7 : La détermination du « Théâtre en ordre de marche »

Tableau 49 : Les recettes du théâtre en ordre de marche

Année Les montants sont en euros	2009	2010	2011	2012	2013	2014[80]	2013 /2009
Subventions	7 545 260	7 618 717	7 461 437	7 461 437	7 329 988	8 300 401	- 0,72 %
Subvention exceptionnelle- Amiante[81]						228 247	
Autres produits de gestion	142 977	135 620	183 322	105 163	209 238	117 698	9,99 %
Reprise						217 040	
Quote-part des subv d'inv	332 963	394 464	404 262	426 733	430 002	307 921	6,60 %
Produits financiers	2 312	938	3 760	135	103	5 064	- 54,06 %
Produits exceptionnels	93 901	38 434	92 151	42 996	8 104	128 788	- 45,80 %
Total	**8 117 413**	**8 188 173**	**8 144 932**	**8 036 464**	**7 977 435**	**9 305 159**	**- 0,43 %**

Source : MC2 et retraitement CRC.

[80] L'ordonnateur a modifié la présentation des données en 2014, en effet les transferts de charges et les reprises sur provisions étaient absents auparavant.
[81] Versée par la ville de Grenoble.

Les **subventions** prises en compte dans ce tableau sont les subventions non affectées à une action de la programmation. La subvention versée par la ville de Grenoble pour compenser le loyer versé pour le bâtiment (Le cargo) a été ajoutée ici car elle n'est pas intégrée dans les tableaux de la comptabilité UNIDO tenus par la MC2.

Les subventions diminuent depuis 2011, en raison de la baisse de la subvention du département de l'Isère. L'année 2014 est atypique compte tenu de l'intégration du CDNA. Toutefois, si l'on déduit le montant de la subvention perçue par cet établissement en 2013 (1 119 000 €), le montant de subventions reçues par la MC2 en 2014 est de 7 181 401 € (baisse de 2 %).

Un soutien exceptionnel a été versé par la ville de Grenoble pour faire face aux obligations nées du contentieux sur l'amiante. Une reprise de provision de 217 040 € a été effectuée en 2014.

Les **autres produits de gestion** (location de salles) représentant au maximum 2,6 % du total des produits ; ils n'influencent pas l'évolution des ressources sur la période 2009-2014.

La **quote-part des subventions d'investissement** virée au compte de résultat comprend en fait la quasi-totalité des subventions d'investissement.

Tableau 50 : Les dépenses du théâtre en ordre de marche

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2013
Frais de fonctionnement	3 105 784 €	3 038 011 €	3 035 575 €	3 055 195 €	3 144 144 €	3 145 204 €	1,24 %
Masse salariale	2 127 707 €	2 238 106 €	2 278 722 €	2 419 598 €	2 548 632 €	3 197 923 €	19,78 %
Dotations aux amortissements	509 228 €	506 505 €	506 396 €	497 061 €	517 165 €	708 255 €	1,56 %
Dotations aux provisions		40 000 €	176 484 €				NS
Charges financières	21 871 €	15 578 €	9 551 €	4 177 €	1 850 €	3 860 €	NS
Charges exceptionnelles	122 950 €	213 117 €	11 939 €	30 685 €	19 107 €	240 614 €	NS
Total	**5 887 540 €**	**6 051 317 €**	**6 018 667 €**	**6 006 716 €**	**6 230 898 €**	**7 295 856 €**	**5,83 %**

Source : MC2

Les **frais de fonctionnement** sont stables. Ils n'ont pas été affectés par l'intégration du CDNA compte tenu de sa très faible participation aux frais de fonctionnement de l'établissement lorsqu'il était autonome. En revanche, **la masse salariale**[82] a augmenté de plus de 25 % entre 2013 et 2014 alors que le personnel du CDNA (masse salariale de 1,14 M€ en 2013) n'a pas été totalement intégré. De 2009 à 2013, soit avant l'intégration du CDNA, la masse salariale a augmenté de 20 %. **De fait, la masse salariale a augmenté de plus de 50 % sur la période.**

Les taxes sur les salaires ont été prises en compte dans la ligne « autres » jusqu'en 2011, elles sont intégrées par la suite dans la masse salariale. En 2012, le montant de 2 973 € représente le montant versé au titre de l'impôt sur les sociétés. Les années ultérieures comprennent notamment les frais de personnel affectés à la production des immobilisations en régie (bar de l'atrium), respectivement 18 085 € en 2013 et 9 095 € en 2014.

Les provisions en 2010 et 2011 correspondent à un contentieux salarial prud'hommal et à un contentieux lié à l'amiante.

[82] Il s'agit ici de la masse salariale du Théâtre en ordre de marche, qui exclut donc le personnel artistique.

L'ordonnateur indique que les charges exceptionnelles ne correspondent pas forcément à la totalité des comptes 67 car une partie des charges a pu être ventilée en fonctionnement ou en masse salariale ou dans d'autres subdivisions.

La MC2 comptabilise à part les **charges et produits annuels de saison** (il n'y a en réalité que des charges) opérations qui ne relèvent pas du TOM puisqu'elles soutiennent directement la programmation, mais qui ne peuvent pas non plus être individualisées par spectacle. Ces charges qui représentent près de 300 000 euros en 2014 (4 % des dépenses du TOM) sont déduites du résultat du TOM pour aboutir au disponible artistique.

Tableau 51

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Var. annuelle moyenne
Charges de communication générale	233 481 €[83]	202 114 €	205 741 €	204 593 €	175 881 €	196 571 €	- 3,17 %
Personnel d'accueil non permanent	91 768 €	91 372 €	100 602 €	94 801 €	99 447 €	102 388 €	2,21 %
Total des charges et produits de saison	**322 634 €**	**293 486 €**	**306 343 €**	**299 394 €**	**275 328 €**	**298 959 €**	**- 1,51 %**

Source : MC2

Compte tenu de la progression des charges de structure par rapport à des produits en très légère baisse, le disponible artistique recule de 6 % en moyenne par an entre 2009 et 2013, soit 23 % entre ces deux années.

En 2014, le disponible artistique se redresse légèrement compte tenu de l'intégration du CDNA.

[83] Ce montant comprend une somme de 2 615 € correspondant à des frais de reproduction d'un logo et d'affiches pour le CDNA.

Tableau 52 : Détail des charges du théâtre en ordre de marche

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Var. annuelle moyenne	2009-2013
Frais de fonctionnement	3 105 784 €	3 038 011 €	3 035 575 €	3 055 195 €	3 144 144 €	3 145 204 €	0,25 %	0,31 %
dont achats	**293 325 €**	**297 834 €**	**310 590 €**	**324 409 €**	**336 558 €**	**317 255 €**	**1,58 %**	**3,50 %**
fournitures et matériels	119 752 €	102 597 €	128 100 €	127 403 €	135 645 €	110 160 €	- 1,66 %	3,16 %
dont fluides	173 573 €	195 237 €	182 490 €	197 006 €	200 913 €	207 095 €	3,59 %	3,72 %
dont Services extérieurs	**2 482 519 €**	**2 420 216 €**	**2 437 685 €**	**2 462 963 €**	**2 490 865 €**	**2 521 698 €**	**0,31 %**	**0,08 %**
dont sous-traitance, loyers, crédits-bails	2 143 251 €	2 126 976 €	2 122 951 €	2 147 674 €	2 165 705 €	2 196 048 €	0,49 %	0,26 %
dont locations entretien maintenance	283 088 €	251 459 €	269 835 €	264 117 €	273 963 €	280 780 €	- 0,16 %	- 0,82 %
dont assurances études documentation	56 180 €	41 781 €	44 899 €	51 171 €	51 197 €	44 869 €	- 4,40 %	- 2,30 %
dont autres services extérieurs	221 491 €	221 609 €	200 380 €	223 525 €	252 267 €	227 260 €	0,52 %	3,31 %
dont honoraires	16 996 €	34 498 €	17 555 €	36 072 €	55 238 €	45 140 €	21,57 %	34,27 %
dont publicité, communication, relations publiques	8 680 €	1 881 €	5 634 €	8 442 €	2 015 €	6 147 €	- 6,67 %	- 30,59 %
dont frais de transports, déplacement et missions	118 518 €	105 775 €	101 408 €	107 565 €	125 609 €	117 997 €	- 0,09 %	1,46 %
dont frais postaux, télécommunications, services bancaires	77 297 €	74 455 €	75 783 €	71 445 €	69 404 €	57 976 €	- 5,59 %	- 2,66 %
dont Impôts et taxes	**68 496 €**	**37 070 €**	**37 051 €**	**40 424 €**	**38 726 €**	**38 257 €**	**- 11,00 %**	**- 13,29 %**
dont charges 65	**200 €**	**537 €**	**937 €**	**901 €**	**976 €**	**31 638 €**	**175,32 %**	**48,63 %**
dont Autres	**39 752 €**	**60 746 €**	**48 932 €**	**2 973 €**	**24 752 €**	**9 095 €**	**-25,55 %**	**- 11,17 %**
Masse salariale	**2 127 707 €**	**2 238 106 €**	**2 278 722 €**	**2 419 598 €**	**2 548 632 €**	**3 197 923 €**	**8,49 %**	**4,62 %**
Dont personnel technique	872 135 €	850 032 €	750 861 €	831 649 €	851 847 €	1 155 424 €	5,79 %	- 0,59 %
Dont personnel administratif	1 348 508 €	1 432 840 €	1 576 282 €	1 648 046 €	1 745 782 €	2 072 822 €	8,98 %	6,67%
Atténuations de charges	- 92 936 €	- 44 766 €	- 48 421 €	- 60 097 €	- 48 998 €	- 30 323 €	- 20,07 %	- 14,79 %
Dotations aux amortissements	509 228 €	506 505 €	506 396 €	497 061 €	517 165 €	708 255 €	6,82%	0 €
Dotations aux provisions		40 000 €	176 484 €				nc	nc
Charges financières	21 871 €	15 578 €	9 551 €	4 177 €	1 850 €	3 860 €	-29,31%	- 46,07 %
Charges exceptionnelles	122 950 €	213 117 €	11 939 €	30 685 €	19 107 €	240 614 €	14,37 %	- 37,21 %
Total	5 887 540 €	6 051 317 €	6 018 667 €	6 006 716 €	6 230 898 €	7 295 856 €	4,38 %	1,43 %

Source : comptes financiers

9.8- Annexe 8 : Les charges artistiques

Les charges liées à la diffusion et à la programmation représentent la majeure partie des charges artistiques. Les dépenses liées à la coproduction ont, elles, doublé entre 2009 et 2014, signe d'une forte implication dans la création (les apports en numéraire ont augmenté de près de 470 000 € pour atteindre 622 000 € en 2014). Elles contribuent pour l'essentiel à l'augmentation des charges artistiques entre 2009 et 2014 soit + 34,5 %. Les charges de tournée ont également très nettement augmenté, elles ont presque triplé entre 2009 et 2013 en passant de 388 000 € à 1 084 000 €.

Tableau 53 : Détail des charges artistiques

En €	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*
Total des charges	***4 777 667 €***	***5 033 019 €***	***4 950 267 €***	***5 056 447 €***	***6 056 049 €***	***6 427 390 €***
Dont diffusion/programmation	***3 381 145 €***	***3 247 417 €***	***3 159 305 €***	***3 048 098 €***	***2 698 447 €***	***3 136 534 €***
dont achat de spectacles et salaires artistiques[84]	*2 139 452 €*	*2 069 022 €*	*2 043 754 €*	*1 996 557 €*	*1 652 601 €*	*1 944 839 €*
dont droits d'auteurs	*165 378 €*	*162 530 €*	*165 052 €*	*144 514 €*	*152 036 €*	*170 820 €*
dont charges techniques affectées à l'activité[85]	*452 196 €*	*329 302 €*	*404 435 €*	*366 557 €*	*402 765 €*	*389 180 €*
Dont Coproductions et résidence	***657 373 €***	***829 865 €***	***1 127 153 €***	***1 045 817 €***	***1 909 280 €***	***1 631 118 €***
dont soutien et apport à la création en numéraire	*152 211 €*	*395 000 €*	*515 000 €*	*453 000 €*	*401 100 €*	*622 000 €*
dont défraiements, transports	*12 756 €*	*26 378 €*	*47 861 €*	*45 113 €*	*28 661 €*	*44 057 €*
dont hébergements	*2 764 €*	*26 613 €*	*32 748 €*	*12 747 €*	*31 959 €*	*28 325 €*
Autres achats	*489 642 €*	*381 874 €*	*531 544 €*	*534 957 €*	*1 447 560 €*	*936 736 €*
Dont Action culturelle	***57 000 €***	***55 000 €***	***74 000 €***	***36 000 €***	***36 000 €***	***126 000 €***
Dont Tournées départementales	***76 000 €***	***47 000 €***	***84 000 €***	***80 000 €***	***83 000 €***	***86 000 €***
Dont autres tournées	***388 000 €***	***268 000 €***	***263 000 €***	***554 000 €***	***1 084 000 €***	***1 157 000 €***
Dont Festival	***38 000 €***	***23 000 €***				
Dont Autres activités	***180 000 €***	***563 000 €***	***242 000 €***	***293 000 €***	***245 000 €***	***291 000 €***

Source : MC2

[84] L'achat de spectacles comprend les frais annexes aux contrats artistiques (compte 6255).
[85] Il s'agit des charges de salaires des intermittents techniques affectés aux spectacles programmés et des frais techniques liés aux spectacles programmés : location de micro, achat de petits matériels, accordeur de piano.

9.9- Annexe 9 : Liste des abréviations

AEM : Attestation Employeur Mensuelle
APSV :
AUDIENS : régime de retraite des adhérents à la
CA : Conseil d'Administration
CAF : capacité d'autofinancement
CCN : Centre Chorégraphique National
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDDU : contrat à Durée Déterminée d'Usage
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CDII : Contrat à Durée Indéterminée Intermittent
CDNA : Centre Dramatique National des Alpes
CE : Comité d'Entreprise
CE : Conseil d'État
CGCT : Code général des collectivités territoriales
CHSCT : Comité Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail
Cie : compagnie
CPAM : caisse primaire d'assurance maladie
DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles
EBF : excédent brut de fonctionnement
EPCC : Établissement Public de Coopération Culturelle
ETP : Équivalent Temps Plein
GVT : Glissement Vieillesse Technicité
HLM : habitat à loyer modéré
HT : hors taxes
IRCANTEC
NAO : Négociations Annuelles Obligatoires
ONL : orchestre national de Lyon
RP : relations publiques
SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SDH : Société dauphinoise d'habitat
Sect. : section
SEP : société en participations
SYNDEAC : Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles
TTC : toutes taxes comprises
TUP : Transmission Universelle de Patrimoine
TVA : taxe sur la valeur ajoutée
UNIDO : présentation normalisée des documents financiers, budgets prévisionnels et compte de résultat selon des critères semi analytiques pour les scènes nationales