Conseil régional

Rapport pour le conseil régional
NOVEMBRE 2026

Présenté par
Valérie PÉCRESSE
Présidente du conseil régional
d'Île-de-France

COMMUNICATION - RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES RELATIF À L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE ' MAISON DES MÉTALLOS '

Sommaire

EXPOSÉ DES MOTIFS....3
ANNEXE AU RAPPORT....5
RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES SUR L'ETABLISSEMENT CULTUREL DE COOPERATION CULTURELLE "MAISON DES METALLOS"....6

EXPOSÉ DES MOTIFS

La Chambre régionale des comptes (CRC) d'Île-de-France a procédé à un contrôle de la gestion de la société d'exploitation de l'établissement public de coopération culturelle « Maison des Métallos » pour les exercices 2021 et suivants.

En application de l'article L. 243-6 du code des juridictions financières, son rapport d'observations définitives est ici communiqué à l'assemblée délibérante et fait l'objet d'un débat en séance.

La « Maison des Métallos » est un établissement public de coopération culturelle (EPCC) dont le principal membre fondateur et contributeur est la Ville de Paris. Si le département de Seine-Saint-Denis en fait également partie, la région Ile-de-France n'en est en revanche pas membre.
La contribution directe annuelle de la Ville de Paris, qui met également à disposition le lieu, représente 2 millions d'euros. La participation annuelle, mineure, du département de Seine-Saint-Denis atteint 10 000 euros.

Ouvert en 2007 au cœur du quartier Belleville-Ménilmontant dans une ancienne manufacture d'instruments de musique, elle propose une programmation pluridisciplinaire, autour des arts vivants et numériques.
Un premier projet, déployé en 2018, centré sur des résidences d'artistes d'une durée d'un mois, a été abandonné. La direction artistique s'est réorientée depuis 2025 vers une activité de spectacles plus classique.

La contribution de la région Île-de-France à cet EPCC a connu une diminution progressive entre 2021 et 2023, dernière année de soutien régional sur le dispositif de permanence artistique et culturelle (PAC).
La dernière subvention a ainsi été votée lors de la Commission permanente du 23 septembre 2022, pour un montant de 10 000 euros, au titre de la PAC pour les lieux et opérateurs. Aucune mesure nouvelle de soutien n'a depuis été adoptée.
Sur les exercices concernés par le périmètre du rapport d'observations définitives de la CRC, 49 300 euros auront été attribués par la région Île-de-France, dont 40 000 euros au titre de la PAC précitée et 9300 euros de subvention d'investissement au profit d'une plateforme collaborative, « le Hub métallos ».

Le rapport d'observations définitives de la CRC fait état d'un modèle économique dépendant de la contribution publique de la Ville de Paris et met en exergue la fragilité de son statut d'EPIC, tout en reconnaissant la diversité des activités artistiques et la volonté d'offrir une programmation culturelle plus intense avec une augmentation du volume de levers de rideaux et un élargissement des contenus.
Il porte plusieurs recommandations de régularité et de performance. Elles concernent notamment les capacités d'accueil, la convention d'occupation du domaine public, un objectif d'évolution de la masse salariale et la diversification des recettes commerciales.

Ainsi la Région a pris bonne note des recommandations de la Chambre, bien qu'aucune ne lui soit adressée, n'étant plus impliquée dans le fonctionnement, ni le soutien de la « Maison des Métallos » depuis 2023.

La présidente du conseil régional d'Île-de-France



VALÉRIE PÉCRESSE

ANNEXE AU RAPPORT

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES SUR L'ETABLISSEMENT CULTUREL DE COOPERATION CULTURELLE "MAISON DES METALLOS"

Chambre régionale des comptes
Île-de-France

Le président

N°/G/2026-0380E

Noisiel, le 05/10/2026

ENVOI DÉMATÉRIALISÉ
AVEC ACCUSÉ DE RÉCEPTION
(Article R. 241-9 du code des juridictions financières)
valerie.pecresse@iledefrance.fr
amael.pilven@iledefrance.fr
jean-david.ledain@iledefrance.fr
vincent.constanso@ildefrance.fr

à

Madame Valérie Pécresse
Présidente du
Conseil régional d'Île-de-France
2 rue Simone Veil
93400 SAINT-OUEN

Procédure suivie par :

Emmanuelle Ferrandez, greffière
Tél. : 01 64 80 88 64
Courriel : emmanuelle.ferrandez@crtc.ccomptes.fr

REF. : Contrôle n° 2026-001182

OBJET : notification du rapport d'observations définitives et de ses réponses.

P.J. : 1 rapport

Conformément à l'article L. 243-4 du code des juridictions financières, je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la société d'exploitation de l'établissement public de coopération culturelle « Maison des Métallos » pour les exercices 2021 et suivants ainsi que les réponses qui y ont été apportées.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à son examen par l'assemblée délibérante de l'établissement public de coopération culturelle « Maison des Métallos » ainsi que par votre propre assemblée délibérante.

En application des dispositions des articles L. 243-6 et R. 243-16 du code des juridictions financières, ce rapport et les réponses jointes peuvent être rendus publics dès la tenue de l'une de ces réunions suivant sa réception et, au plus tard, dans un délai de deux mois suivant sa communication par la chambre régionale des comptes.

En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour à l'adresse suivante : greffeidf@crtc.ccomptes.fr.

Par ailleurs je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, le rapport d'observations et les réponses jointes sont transmis au préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris ainsi qu'au directeur régional des finances publiques d'Île-de-France.

Signé par : Vught, Thierry

Chambre régionale des comptes
Île-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE « MAISON DES MÉTALLOS »

(Ville de Paris)

Exercices 2021 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 28 juillet 2026.

6 cours des Roches – Noisiel – BP 187 – 77315 Marne-la-Vallée Cedex 2
Standard : 01.64.80.88.88 – Courriel : iledefrance@crtc.ccomptes.fr – Site : https://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE....3

RECOMMANDATIONS....5

INTRODUCTION....6

1 PRÉSENTATION DE LA MAISON DES MÉTALLOS....7

1.1 D'un centre culturel municipal à un établissement public de coopération culturelle....7

1.2 La Maison des Métallos : un lieu de créations et d'échanges artistiques....8

1.2.1 Un lieu culturel pluridisciplinaire aux activités artistiques variées....9

1.2.2 Un établissement bénéficiant du label « Lucie 26 000 »....11

1.3 L'activité culturelle de la Maison des Métallos s'est profondément transformée sur la période contrôlée....11

1.3.1 Un projet profondément original dans sa forme et son contenu, qui n'a pas trouvé le succès....12

1.3.2 Deux crises principales ont affecté le fonctionnement de l'établissement....14

1.3.3 À partir de 2024, le contenu comme la forme de la programmation sont profondément renouvelés....14

1.3.4 Le nouveau modèle d'offre culturelle renoue avec une programmation plus intense....17

2 UNE GOUVERNANCE FORMELLEMENT RÉGULIÈRE, MAIS QUI PEINE À VÉRITABLEMENT PILOTER L'ÉTABLISSEMENT....20

2.1 Les missions de l'établissement....20

2.1.1 Des missions larges au regard des statuts....20

2.1.2 La convention d'occupation du domaine public doit être révisée....21

2.2 L'équipe de l'établissement a été confrontée à des difficultés de renouvellement et de dialogue social....22

2.2.1 L'organisation de l'établissement repose de manière centralisée sur le rôle des directeurs successifs....22

2.2.2 Un dialogue social intense, qui a été marqué par de fortes tensions....24

2.2.3 Les risques professionnels sont bien analysés mais leur prévention ne fait pas l'objet d'un plan global....26

2.3 Le conseil d'administration, dépendant en pratique du pilotage par la Ville de Paris....26

2.3.1 Le conseil d'administration remplit ses obligations formelles....26

2.3.2 Le pilotage de l'établissement repose sur un partage asymétrique et incomplet de l'information....27

2.4 L'information financière souffre encore d'un manque de précision....28

2.4.1 Les documents budgétaires....28

2.4.2 Les débats et rapports sur les orientations budgétaires 29
2.4.3 L'absence de formalisation du contrôle interne comptable 29
3 LA NÉCESSITÉ DE MIEUX ANTICIPER L'EXÉCUTION DES INVESTISSEMENTS ET LES ACHATS PUBLICS 32
3.1 Dans le domaine des investissements, la prévision budgétaire et le suivi manquent de fiabilité 32
3.1.1 L'exécution des investissements s'écarte largement des prévisions budgétaires 32
3.1.2 Le patrimoine et les amortissements 33
3.2 Les achats doivent être mieux anticipés pour respecter les principes fondamentaux de la commande publique 34
3.2.1 L'établissement est soumis aux règles de la commande publique 34
3.2.2 La prise en compte des critères de développement durable reste insuffisante 35
3.2.3 Un marché significatif a été passé en méconnaissance des obligations de publicité de la commande publique 36
4 LA SITUATION FINANCIÈRE RESTE FRAGILE MALGRÉ DES AMÉLIORATIONS STRUCTURELLES 37
4.1 Un modèle économique dans lequel les financements publics prédominent sur les ressources propres et commerciales 37
4.1.1 L'établissement dépend d'un financement public stable et très majoritaire 37
4.1.2 Les ressources de billetterie : une trajectoire ascendante mais contrastée 39
4.1.3 La diversification des ressources comme levier de développement 42
4.2 Les charges de gestion s'alourdissent continument 45
4.2.1 Les charges à caractère général 45
4.2.2 Les charges de personnel 47
4.3 Le résultat d'exploitation reste fragile 49
4.4 Le financement des investissements est dépendant du soutien de la collectivité 50
4.4.1 La capacité d'autofinancement est fréquemment insuffisante 50
4.4.2 L'évolution et la maîtrise des subventions d'investissement et des produits exceptionnels 51
4.5 Le bilan : une trésorerie positive mais en diminution face à des besoins de plus en plus imprévisibles 52
ANNEXES 55

SYNTHÈSE

La Maison des Métallos est un établissement public de coopération culturelle, principalement constitué par la Ville de Paris avec une participation mineure du département de la Seine-Saint-Denis. Il exploite le bâtiment, propriété de la Ville, pour y proposer des activités culturelles pluridisciplinaires, où le spectacle vivant prédomine néanmoins. Au-delà de la diffusion de l'offre culturelle, il exerce aussi une activité de soutien à la création, ainsi qu'une activité annexe, lucrative, de location de ses locaux.

L'activité de la Maison des Métallos est encadrée par ses statuts et par la convention d'occupation du domaine public qui lui permet d'exploiter le bâtiment. Ses missions la positionnent non seulement comme une salle de spectacles mais comme un lieu de rencontres, d'animation et de création au sens large.

Si l'identité du lieu, héritage de luttes sociales et de mobilisations populaires, a toujours influencé le contenu de l'offre culturelle, la période sous contrôle a vu se succéder deux visions distinctes qui ont influé sur l'activité et l'organisation de l'établissement. Le premier projet, initié en 2018 et renouvelé en 2021, était centré sur des résidences d'un mois confiées à des artistes successifs, avec pour objectifs de renouveler le format de l'offre culturelle au-delà de la forme traditionnelle du spectacle, de renforcer les liens avec le monde de l'entreprise, et d'inscrire la production artistique dans le développement durable. Confronté à la crise sanitaire, n'ayant pas trouvé de public stabilisé ni de rythme d'activité soutenu, ce projet est largement abandonné aujourd'hui. La nouvelle direction artistique mise en œuvre à partir de 2025 revient à une activité de spectacle plus classique mais augmente son volume de levers de rideaux en multipliant les artistes, élargit son contenu aux musiques actuelles et à l'humour, et voit l'activité augmenter en conséquence.

Le personnel a été marqué sur la période contrôlée par une certaine instabilité. L'encadrement supérieur a vu trois directeurs se succéder ainsi que plusieurs absences longues dans l'encadrement intermédiaire, aboutissant à la réorganisation des fonctions relevant précédemment du secrétaire général. Le personnel de l'établissement a observé un fort taux de renouvellement, tout en maintenant la stabilité du volume d'emplois. L'augmentation de l'activité, si elle a amélioré la fréquentation, a aussi mécaniquement causé une augmentation des heures d'intermittents du spectacle, alourdissant ainsi les charges de fonctionnement de l'établissement.

La gouvernance par le conseil d'administration remplit les critères minimaux qui lui sont assignés par les statuts et la législation. Cependant, c'est la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris qui est seule en mesure d'effectuer un véritable pilotage sur la base d'indicateurs et d'objectifs qu'elle fixe, ne laissant au conseil d'administration que des prérogatives stratégiques limitées aux aspects budgétaires et financiers.

La Maison des Métallos fait usage de plusieurs dispositifs de contrôle budgétaire et financier, qu'elle exerce elle-même ou qui sont pratiqués par le comptable public à son bénéfice. Néanmoins, ne disposant pas d'une véritable cartographie des risques, elle ne peut mettre en place un cadre coordonné et pilotable de contrôle interne.

La prévision budgétaire de l'établissement doit être renforcée, notamment pour ce qui concerne l'investissement : plusieurs années voient ainsi les recettes comme les dépenses d'investissement très sous-exécutées. De même, si l'établissement conduit un suivi de son matériel, l'inventaire physique et l'inventaire comptable ne font pas l'objet d'un rapprochement à la date du contrôle. La Maison des Métallos ne peut pas exercer un véritable pilotage de ses investissements dans ces conditions.

La planification des achats publics doit être plus rigoureuse : la définition des besoins, étape préalable à l'achat, doit prendre en compte l'intégralité des coûts sur une période pluriannuelle pour pouvoir faire appel à la concurrence et pour respecter les nouvelles obligations règlementaires en matière de développement durable.

Le modèle économique de la Maison des Métallos est fondé avant tout sur la contribution publique régulière de ses membres, au premier titre la Ville de Paris. Les subventions ponctuelles sur projet et les subventions d'investissement sont des sources de financement mineures et irrégulières. Les ressources propres sont elles aussi minoritaires dans le fonctionnement, ne dépassant jamais 23 % des recettes de l'année. Elles comprennent les recettes de billetterie, qui ont commencé à faire l'objet de mesures de renforcement et de stabilisation au travers d'une nouvelle grille tarifaire. Les ressources propres sont aussi renforcées par les activités lucratives, au premier rang desquelles la location évènementielle, dont la stratégie prudente de l'établissement limite les revenus potentiels.

L'augmentation des charges de fonctionnement subit le double effet de l'inflation, notamment concernant les coûts de l'énergie, et de la hausse de la masse salariale à l'issue de revalorisations visant à compenser cette même inflation. Plus généralement, l'activité plus intense de l'établissement cause logiquement une hausse des coûts associés à son fonctionnement.

Structurellement, l'activité courante culturelle de l'établissement ne permet pas de dégager un résultat de fonctionnement positif constant, sans même parler de l'auto-financement de ses investissements. Son équilibre économique ne reste positif que par l'attribution de ressources et de subventions exceptionnelles. Le statut industriel et commercial de la Maison des Métallos, s'il lui permet une certaine souplesse dans la gestion de son personnel, n'est donc pas économiquement assuré. La mise en place en 2025 d'un nouveau projet d'établissement, qui a vocation à renforcer à terme l'autofinancement de l'EPCC, est néanmoins génératrice de coûts initiaux. Le statut industriel et commercial de la Maison des Métallos, s'il lui permet une certaine souplesse dans la gestion de son personnel, n'est donc pas économiquement assuré à la date du rapport.

À l'issue de son contrôle, la chambre formule trois recommandations de régularité et trois recommandations de performance.

RECOMMANDATIONS

Recommandations de régularité :

Recommandation régularité n° 1 : Mettre en place des procédures de réservation et de contrôle permettant de garantir le respect des capacités d'accueil autorisées, dans le respect de l'arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP). 10

Recommandation régularité n° 2 : Faire évoluer la rédaction de l'article 13 de la convention d'occupation du domaine public afin de permettre l'activité lucrative de location d'espaces. 22

Recommandation régularité n° 3 : Vérifier et corriger les anomalies constatées dans les valeurs nettes comptables, notamment les valeurs négatives ou incohérentes, conformément à l'instruction NOR INTB1501664J du 27 mars 2015 relative aux modalités de recensement des immobilisations et à la tenue de l'inventaire et de l'état de l'actif. 34

Recommandations de performance :

Recommandation performance n°1 : Pour les achats récurrents, prévoir un contrat pluriannuel sur la base de l'ensemble des coûts estimés, permettant de faire appel à la concurrence. 36

Recommandation performance n°2 : Fixer un objectif global d'évolution de la masse salariale pour en maîtriser la croissance. 49

Recommandation performance n°3 : Consolider les marges d'exploitation en diversifiant les recettes commerciales pour renforcer la capacité d'autofinancement, afin de sécuriser la pérennité économique de l'EPCC. 51

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes Île-de-France a procédé au contrôle de l'établissement public de coopération culturelle La Maison des Métallos (ci-après « l'EPCC » ou « l'établissement »).

La chambre régionale des comptes est compétente au titre de l'article L. 211-4 du code des juridictions financières, qui dispose que les chambres régionales des comptes contrôlent les établissements publics locaux.

La Maison des Métallos est un établissement public de coopération culturelle, régi par les articles L. 1431-1 et suivants du code général des collectivités territoriales. Durant les exercices contrôlés, il est constitué par la Ville de Paris et le département de Seine-Saint-Denis.

Ses directrices et directeur, ordonnateurs des dépenses et recettes en vertu de l'article R. 1431-13 du code général des collectivités territoriales, sont :

- Mme Stéphanie Aubin, du début de la période sous contrôle (1er janvier 2021) au 30 avril 2024 ;
- Par intérim, en raison de l'indisponibilité de Mme Aubin pour raisons de santé, M. Jérôme Méheust, du 1er novembre 2022 au 2 mai 2024 ;
- Mme Alice Vivier, à compter du 3 mai 2024.

Le présent contrôle a été ouvert par courrier du président de la chambre du 20 novembre 2025 adressé à Mme Aubin et à Mme Vivier. Une fois que les premières investigations de l'équipe de contrôle ont vérifié l'exercice d'un intérim par M. Méheust, un courrier d'ouverture lui a été adressé le 5 décembre, puis renvoyé le 19 décembre à sa nouvelle adresse professionnelle.

Les entretiens d'ouverture de contrôle ont eu lieu le 4 décembre 2025 avec Mme Vivier et avec Mme Aubin, et le 9 janvier 2026 avec M. Méheust.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de clôture de contrôle a eu lieu le 10 avril 2026 avec Mme Aubin, le 10 avril 2026 avec M. Méheust et le 13 avril 2026 avec Mme Vivier.

Le contrôle s'est déroulé sur place et sur pièces, en application des normes professionnelles des juridictions financières.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa 1ère section, a adopté le rapport d'observations provisoires le 7 mai 2026. Le rapport a été notifié le 17 juin 2026 à Mme Vivier, actuelle ordonnatrice, à Mme Aubin, ancienne ordonnatrice, à M. Bloche, président du conseil d'administration sur la période contrôlée, à la Ville de Paris et au département de Seine-Saint-Denis. M. Méheust, ancien ordonnateur, a reçu le rapport à la même date mais ne l'a pas téléchargé.

Après examen des réponses reçues, la chambre régionale des comptes d'Île-de-France a adopté le présent rapport d'observations définitives le 28 juillet 2026.

1 PRÉSENTATION DE LA MAISON DES MÉTALLOS

1.1 D'un centre culturel municipal à un établissement public de coopération culturelle

La Maison des Métallos, située au 94 rue Jean-Pierre Timbaud (XI^{ème} arrondissement, Paris), est un lieu emblématique mêlant mémoire ouvrière, engagement social et innovation culturelle. Initialement conçue pour des ateliers industriels et transformée en Maison des Métallurgistes par la confédération générale du travail (CGT), elle offrait au XX^{ème} siècle des services sociaux et culturels aux ouvriers, symbolisant solidarité et militantisme. En juillet 2001, le bâtiment (à l'exception de l'aile gauche, toujours propriété de la CGT) a été racheté par la Ville de Paris.

En 2007, elle ouvre au public en tant que centre culturel municipal sous la forme d'un établissement public administratif (EPA). En 2014, elle devient un établissement public de coopération culturelle (EPCC) à caractère industriel et commercial, initialement composé de la commune et du département de Paris, gagnant ainsi en autonomie juridique et financière. Ses missions sont alors étendues à la programmation culturelle, à la création artistique et au développement des pratiques culturelles et numériques.

En 2019, avec la fusion de la commune et du département de Paris[1], le département de la Seine-Saint-Denis rejoint l'EPCC, dans l'optique de renforcer la coopération métropolitaine et le rayonnement culturel dans le Grand Paris. Cette opération permet aussi de maintenir le statut d'EPCC, qui requiert la participation d'au moins deux collectivités publiques (art. L. 1431-1 du code général des collectivités territoriales). Dirigée par un conseil d'administration mixte mais reflétant la prédominance de la Ville de Paris, la Maison des Métallos organise spectacles, ateliers, expositions et événements sociaux, tout en favorisant la circulation des publics et des œuvres entre Paris et la Seine-Saint-Denis.

Aujourd'hui, elle demeure un lieu vivant de création et d'échanges culturels, combinant son héritage ouvrier avec des activités artistiques innovantes.

[1] La loi du 28 février 2017 sur le statut de Paris et l'aménagement métropolitain est promulguée. Cette loi vise à une simplification administrative, à une nouvelle répartition des compétences entre l'État et la Ville, et au renforcement du rôle des maires d'arrondissements.

Photo n° 1 : Façade de la Maison des Métallos



Source : CRC

1.2 La Maison des Métallos : un lieu de créations et d'échanges artistiques

Aux termes de l'article 4 de ses statuts, la Maison des Métallos a pour mission de gérer, d'exploiter et de programmer un lieu de vie ouvert au public. Elle favorise les liens entre l'art, les pratiques culturelles et la société à travers la diffusion des connaissances, la rencontre entre artistes et publics, le développement d'ateliers, spectacles et expositions, ainsi que l'accueil de projets de création. Elle promeut toutes les formes d'expression artistique, y compris les arts numériques, et s'ouvre sur le territoire local pour encourager la convivialité. Enfin, elle peut mener des activités commerciales liées à sa vocation, comme un bar, une buvette ou la location d'espaces.

1.2.1 Un lieu culturel pluridisciplinaire aux activités artistiques variées

La Maison des Métallos constitue un lieu culturel offrant une programmation diversifiée intégrant théâtre, danse, musique et performances. Les propositions artistiques sont contemporaines et pluridisciplinaires, mettant l'accent sur la création innovante et sur l'engagement social.

Par ailleurs, la Maison des Métallos développe des actions participatives impliquant directement les habitants ou des publics locaux, notamment à travers des expositions, ateliers et performances. Ces initiatives renforcent l'ouverture du lieu et contribuent à son rôle d'acteur culturel ancré dans son territoire.

La Maison des Métallos exerce ses activités dans 3 000 m² d'espaces exploitables et modulables, spécifiquement aménagés pour la tenue de spectacles, la conduite d'ateliers, l'organisation d'événements artistiques et l'accueil des publics.

La « salle noire » constitue l'espace principal de représentation. D'une superficie de 450 m², entièrement insonorisée, elle peut accueillir jusqu'à 266 spectateurs assis pour des spectacles ou représentations. Selon les configurations, elle peut également se muer en salle de concert, de défilé ou d'exposition, avec une capacité pouvant atteindre 400 personnes.

La « salle claire », espace sous verrière baigné de lumière naturelle, dispose d'une configuration modulable permettant l'accueil de spectacles de moindre envergure, d'expositions, de rencontres, de réunions ou de cocktails. Elle peut recevoir, aux dires du site web de l'établissement[2], 200 personnes assises ou 350 personnes debout, et est régulièrement exploitée dans ces conditions.

Néanmoins, la dernière visite de la commission de sécurité et d'accessibilité n'a validé son exploitation que pour une jauge de 80 personnes en configuration « exposition ». Même si la direction s'assure qu'un agent habilité en matière de sécurité incendie et d'assistance aux personnes est présent lorsque la salle est exploitée au-delà de cette jauge, cette mesure ne suffit pas à elle seule à garantir le respect des obligations de sécurité de l'établissement. Par conséquent, il est recommandé de garantir le strict respect des jauges maximales autorisées dans l'ensemble des salles, en contrôlant systématiquement le nombre de spectateurs et en adaptant les procédures de réservation, afin d'assurer la sécurité du public et le respect des règles de sécurité incendie.

[2] Consulté le 7 mai 2026.

Photo n° 2 : Salle claire



Source : CRC

Recommandation régularité n° 1 : Mettre en place des procédures de réservation et de contrôle permettant de garantir le respect des capacités d'accueil autorisées, dans le respect de l'arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP).

Le pavillon, accessible depuis la cour ou par une passerelle, comprend quatre salles de 70 à 90 m² (salle Rol-Tanguy et salles 2, 3 et 4). Ces espaces sont mobilisés pour les ateliers, les répétitions, les expositions, les réunions et les rencontres avec les publics. La salle Rol-Tanguy accueille depuis septembre 2025 le nouvel espace d'accueil et de billetterie ainsi que la librairie Libertalia dans le cadre d'une mise à disposition de l'espace public.

Enfin, la mezzanine d'une superficie de 120 m², espace lumineux surplombant le hall d'entrée et abritant un bar, est dédiée aux expositions et aux activités pédagogiques. Elle offre une capacité d'accueil de 50 personnes assises ou 100 personnes debout.

Par ailleurs, le hall et la cour assurent l'accueil du public et la tenue d'événements en extérieur. Enfin, certaines activités se déroulent hors les murs, en partenariat avec d'autres structures culturelles, contribuant ainsi au rayonnement de l'établissement.

1.2.2 Un établissement bénéficiant du label « Lucie 26 000 »

La Maison des Métallos a engagé, depuis l'automne 2018, une stratégie de responsabilité environnementale et sociétale formalisée par l'obtention du label Lucie[3], aligné sur la norme ISO 26 000. Ce label constitue à la fois une reconnaissance et un cadre structurant, témoignant de l'engagement de l'établissement à intégrer concrètement les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans l'ensemble de ses activités. Dans ce cadre, la direction de l'époque s'est inspirée de pratiques observées auprès de structures culturelles référentes, telles que Le Grand T à Nantes et Malraux, scène nationale de Chambéry, et a intégré la « Communauté Lucie », réseau d'accompagnement pour la responsabilité sociétale des organisations.

L'arrivée d'un nouveau collaborateur, chargé du développement de projets innovants, a renforcé l'équipe, qui a mis à profit la période de confinement pour formaliser un plan d'action visant à obtenir le label. Celui-ci a débuté par une formation interne à la norme RSE (responsabilité sociétale des entreprises[4]) et la réalisation d'un auto-diagnostic, conduit en collaboration avec un auditeur externe, afin d'identifier les forces et axes d'amélioration de la structure.

L'approche adoptée dépasse la seule réduction de l'impact carbone pour englober l'ensemble des pratiques professionnelles, les relations internes et externes, et la promotion d'une plus grande justice sociale. Un bilan de mi-parcours, mené en 2022, observe que, sur les 24 actions prévues, 7 étaient en état d'achèvement satisfaisant, 15 faisaient l'objet de réalisation partielle (notamment dans les domaines des ressources humaines, du bien-être au travail et de l'information des publics) et seules 2 étaient encore en retard significatif sur le plan d'actions (concernant le traitement des données et le cadre de rémunération équitable). Le label a ainsi été conservé sur la base des progrès constatés.

Dans cette dynamique, un nouvel audit a été conduit en 2024 afin de préparer le renouvellement du label, prévu courant 2026. Par ailleurs, la Maison des Métallos a contribué en 2025 à l'élaboration d'un segment spécifique dédié au spectacle vivant dans le référentiel Lucie 26 000, intégrant notamment les enjeux liés à l'accueil des artistes et des publics en tant que parties prenantes. Le prochain audit de renouvellement devra s'appuyer sur ce nouveau référentiel, en cohérence avec les orientations du nouveau projet de l'établissement, notamment en matière d'égalité femmes-hommes, d'inclusion et d'accompagnement.

1.3 L'activité culturelle de la Maison des Métallos s'est profondément transformée sur la période contrôlée

Le projet artistique de la Maison des Métallos est arrêté lors du recrutement de la directrice. Il forme la pièce maîtresse de sa candidature, écrit après communication du cahier des charges présentant l'établissement tel que mentionné à l'article L. 1431-5 du code général des collectivités territoriales. L'activité et le fonctionnement de la Maison des Métallos ont donc reflété, sur la période contrôlée, deux projets successifs distincts.

[3] Le label RSE Lucie 26 000 est valable 4 ans et peut-être renouvelé sans limite de durée, sous réserve du respect des exigences de suivi et de renouvellement du label.

[4] Définie et encadrée aujourd'hui par l'ordonnance du 6 décembre 2023 et le décret d'application du 30 décembre 2023.

1.3.1 Un projet profondément original dans sa forme et son contenu, qui n'a pas trouvé le succès

1.3.1.1 Un dispositif révolu d'expérimentation artistique, fondé sur des résidences collaboratives

En 2018, sous l'impulsion de Mme Stéphanie Aubin, nouvellement nommée comme directrice, la Maison des Métallos a engagé une réorientation de son projet artistique et culturel, plaçant la transition écologique et sociétale au cœur de ses orientations stratégiques. Cette démarche visait à positionner l'art comme une ressource collective contribuant à l'accompagnement des transformations sociales et environnementales.

La programmation se structurait autour du principe « un mois / un thème », chaque thème étant lié à des enjeux de transition. Ce thème était exploité sous la coordination d'un unique invité artistique (artiste ou compagnie), qui déterminait la programmation pour le mois.

Les formats proposés étaient variés :

- fabriques artistiques (en présentiel et en ligne) ;
- débats, conversations publiques et arpentages de livres ;
- ateliers, stages et actions participatives ;
- soirées festives et propositions familiales ;
- sorties et actions hors les murs ;
- spectacles, performances et installations.

Portant le nom de « CoOP », cette organisation visait à aller au-delà des formats traditionnels : en favorisant la présence continue sur un mois complet, elle tentait d'ouvrir de nouveaux accès et de créer des rencontres inédites entre le public et l'artiste du mois.

En parallèle, les « Co-CoOPs », quant à elles, s'adressaient à des compagnies dont la future création nécessitait un temps de recherche. Choisies à l'issue d'un appel à projets, elles profitaient d'espaces de travail et d'un accompagnement adapté (en production, administration, communication) proposé par l'équipe de la Maison des Métallos.

Entre 2022 et 2023, la Maison des Métallos a connu une augmentation significative du nombre de résidences artistiques accueillies : en 2022, l'établissement comptait dix résidences mensuelles pour des équipes principales (CoOP), complétées par dix résidences pour des équipes émergentes (Co-CoOP). En 2023, ce dispositif a été modifié avec 9 résidences mensuelles et 10 Co-CoOP, tandis que le mois de juillet a été dédié à une « Grande Fête » clôturant la saison. Cette évolution du dispositif a été accompagnée d'un ajustement budgétaire : le budget mensuel par résidence est passé de 45 000 € en 2022 à 40 000 € en 2023, tout en maintenant un apport direct d'environ 8 000 € par équipe en soutien à la création.

La diffusion est restée relativement réduite : après une année 2021 grevée par la crise sanitaire, 10 titres ont été présentés en 2022 sur une cinquantaine de représentations, puis 12 titres en 2023 sur 56 représentations.

Certaines créations ont ainsi bénéficié de plusieurs représentations, afin de renforcer la visibilité des œuvres et de favoriser le développement de publics fidèles.

Ce modèle de résidences n'a pas été poursuivi au-delà du début de l'année 2024.

1.3.1.2 Le Hub Métallos : un dispositif d'innovation numérique désormais clos

Le Hub Métallos constituait le prolongement numérique des démarches artistiques et de médiation menée par la Maison des Métallos. Cette plateforme collaborative indépendante avait été conçue pour accompagner la diffusion des créations, encourager les interactions participatives avec les publics et favoriser des formes d'échanges horizontaux entre artistes et usagers, en complément des actions conduites *in situ*.

À ce titre, la plateforme devait soutenir les résidences artistiques en mettant à disposition des compagnies des moyens techniques ainsi qu'un accompagnement artistique et administratif. Enfin, le Hub Métallos devait contribuer à renforcer l'accessibilité et l'inclusion en permettant la diffusion et le partage des créations auprès d'un public élargi, y compris à distance.

Le projet a bénéficié en 2022 d'un financement de 9 000 € de la région Île-de-France et de 21 000 € de l'office national de diffusion artistique (ONDA). Pour autant, la plateforme développée par des prestataires extérieurs rémunérés s'est finalement réduite à une page internet et à un canal de messagerie donnant accès à de potentielles futures actions de médiation culturelle. Le projet d'établissement ayant été par la suite réorienté, le dispositif n'est plus accessible à la date du contrôle.

1.3.1.3 L'ambition d'une coopération territoriale, entre ancrage local et partenariats élargis

La Maison des Métallos a également voulu développer une politique de coopération territoriale étendue, fondée sur un réseau diversifié de partenaires regroupant des acteurs culturels, des structures de médiation citoyenne et d'éducation populaire, des institutions de recherche et d'enseignement supérieur, ainsi que des acteurs de l'économie sociale et solidaire et des entreprises à mission.

Le dispositif Lab'AVEC a été lancé au cours de l'année 2021 en collaboration avec deux structures du département de la Seine-Saint-Denis : la maison de la culture de Seine-Saint-Denis (MC 93) et les ateliers Médicis. Son nom (Arts Vivants et Entreprises pour du Co-développement) reflétait la volonté de la Maison des Métallos de renforcer les liens avec le monde économique, sous la forme de mécénat financier mais aussi d'un partenariat intellectuel influençant le contenu artistique proposé au public. Il devait contribuer à accroître le rayonnement de l'établissement, à diversifier ses ressources et à encourager la co-construction de projets culturels et sociaux répondant aux besoins du territoire.

En pratique, le dispositif est resté limité à des réunions rassemblant les structures participantes et des mécènes potentiels, animées par un chargé de mission dédié aux partenariats de la Maison des Métallos. Avec le départ de celui-ci en 2022, le Lab'AVEC n'a pas poursuivi son activité.

1.3.2 Deux crises principales ont affecté le fonctionnement de l'établissement

Sur la période contrôlée, la Maison des Métallos a été confrontée à deux chocs hors de son contrôle.

Tout d'abord, l'année 2021 a encore été marquée par les restrictions générées par la pandémie de Covid-19. Le troisième confinement national, applicable en Île-de-France du 19 mars au 3 mai 2021, a été prolongé par la fermeture des lieux culturels jusqu'au 19 mai, puis par une ouverture conditionnée à la production d'un passeport sanitaire et au respect d'une jauge limitant l'occupation des salles. De plus, un couvre-feu a couru jusqu'au 30 juin, restreignant les disponibilités du public. Plus largement, la crise sanitaire a pu changer les habitudes de sortie des spectateurs sur le long terme.

Par ailleurs, la Maison des Métallos a été en 2024 le lieu d'une occupation par un collectif de mineurs isolés sans-papiers. Le 6 avril 2024, un groupe de de jeunes migrants, protestant contre l'absence de solutions d'hébergement, s'est installé dans les locaux, contraignant l'établissement à annuler sa programmation *sine die*. Ce n'est que le 3 juillet 2024 que le collectif, qui avait varié entre 200 et 250 personnes au plus fort de l'occupation, a évacué l'établissement vers des gymnases libérés pour l'occasion. Au-delà des trois mois d'inactivité forcée, l'EPCC a subi l'incertitude sur une activité prévue plusieurs mois en amont, des communications non autorisées ainsi que des enjeux de sécurité et de dégradation des locaux, non adaptés à une telle occupation.

1.3.3 À partir de 2024, le contenu comme la forme de la programmation sont profondément renouvelés

1.3.3.1 Le projet artistique de la nouvelle direction revient à une programmation de forme plus classique mais de contenu original

La programmation initiée sous l'ancienne direction s'est poursuivie jusqu'à la transition entre la direction par intérim et l'arrivée de l'actuelle directrice générale, Mme Alice Vivier, en mai 2024. Cette phase, observée à la fin de l'année 2024, a marqué une réorientation progressive des projets ainsi qu'un renforcement de l'ancrage territorial de l'établissement.

Le projet culturel mis en œuvre par la nouvelle direction à compter de janvier 2025 constitue une rupture significative avec la programmation antérieure. La nouvelle programmation est marquée par un recentrage sur des formes plus classiques et des séries de spectacles, chacune ne dépassant que rarement 10 représentations.

En termes de thématiques, la programmation s'ouvre davantage aux musiques actuelles et à des formes populaires, notamment à travers des concerts et des DJ sets[5] tout en restant centrée sur le théâtre et la danse contemporaine ainsi qu'une attention particulière portée à la valorisation de jeunes artistes.

[5] Un DJ set ou DJ mix est un enchaînement de morceaux musicaux mixés se succédant de manière fluide et cohérente. Les morceaux proviennent de platines, de lecteurs de CD, de lecteurs audionumériques ou de cartes-son.

1.3.3.2 Un soutien pluridisciplinaire à la jeune création

Néanmoins, certaines lignes de continuité sont maintenues, notamment la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement des artistes émergents.

Chacun de ces axes de programmation de l'établissement est répercuté dans un dispositif d'accompagnement destiné aux artistes émergents, intitulé « Les nouveaux Métallos ». Il prend ainsi le relais du format Co-CoOP, lui aussi destiné aux artistes émergents, mais qui les associait individuellement à un artiste en résidence CoOP. Contrairement au format Co-CoOP, le programme « nouveaux Métallos » propose un soutien financier et prévoit expressément un accompagnement à la structuration professionnelle par l'équipe de l'établissement.

Ce nouveau programme, lancé pour la première fois en 2025, accompagne, chaque saison, six artistes ou collectifs émergents issus des domaines du théâtre, de la danse et des musiques actuelles. Il a pour objectif de leur fournir un cadre professionnel favorable au développement de leur projet artistique, tout en structurant leur démarche et en élargissant leur réseau.

Les artistes sélectionnés bénéficient d'un apport financier en coproduction de 3 500 € et de l'accès gratuit aux espaces de répétition pendant trois semaines. La Maison des Métallos leur apporte durant ce temps un accompagnement humain et technique, ainsi qu'un soutien administratif pour leurs demandes de formation et de subvention extérieures. Enfin, leurs œuvres sont présentées ponctuellement lors d'évènements dédiés.

Le programme vise également à mettre en réseau et fidéliser les artistes, en instaurant des relations durables dès le début de leur parcours. Les bénéficiaires sont encouragés à revenir, contribuant à la constitution d'un réseau d'artistes et au renforcement de leur ancrage dans le paysage culturel. À l'inverse, le programme vise à positionner la Maison des Métallos comme un lieu de repérage et de référence pour les professionnels du secteur culturel. Néanmoins, l'établissement n'a pas établi les indicateurs qu'il pourrait recueillir sur le devenir des artistes ou des troupes soutenues.

1.3.3.3 Des initiatives et des dispositifs de médiation culturelle à destination des publics

La Maison des Métallos met en œuvre tout au long de l'année des dispositifs culturels et éducatifs souvent gratuits et ouverts à tout public, visant à favoriser l'accès à la culture, le lien social et la participation citoyenne. Le programme de colonie de vacances « l'Été des Métallos », destiné aux jeunes de 14 à 17 ans résidant à Paris ou en Seine-Saint-Denis, offre une expérience complète de création théâtrale, de l'écriture à la mise en scène, encadrée par un artiste associé différent chaque année.

Les participants explorent différentes formes d'expression artistique, y compris le jeu théâtral et la musique, et présentent une restitution publique sur la scène de l'établissement durant la soirée d'ouverture de saison suivante.

Tout au long de la saison, la Maison propose également des ateliers et *masterclass* ouverts à tous, permettant d'expérimenter diverses disciplines - écriture, théâtre, danse et chant - en lien direct avec les spectacles programmés. Ces activités favorisent la pratique artistique, l'échange et la découverte collective, quel que soit le niveau des participants. Les dispositifs suivants ont été mis en place avant 2021 et progressivement modifiés au fur et à mesure de la période contrôlée.

Les visites guidées permettent de découvrir l'histoire de la Maison des Métallos. Différents formats sont proposés afin d'assurer l'accessibilité et le confort de tous les publics, notamment des jeux de piste pour les jeunes et des visites adaptées aux besoins spécifiques.

Les arpentages, organisés en partenariat avec l'association Peuple & Culture, offrent un cadre d'exploration collective d'ouvrages littéraires complexes. Chaque participant lit une partie du texte et partage son interprétation avec le groupe, produisant ainsi un savoir collectif. Cette démarche favorise l'autoformation, la compréhension critique et le développement d'une réflexion partagée.

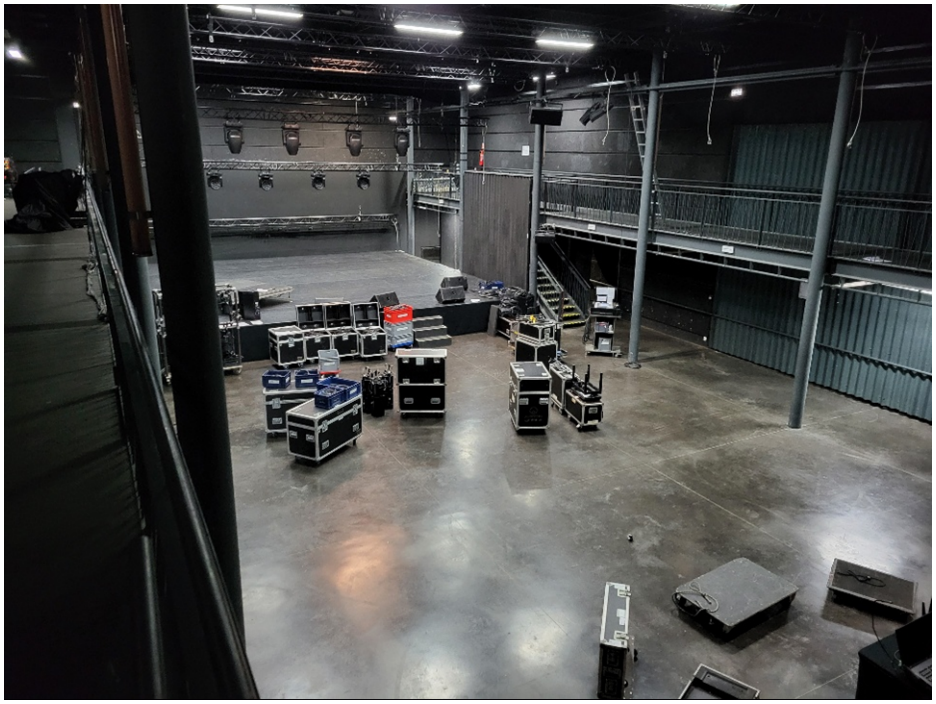
Les fêtes Métallos des familles, organisées chaque trimestre, permettent aux familles de découvrir l'établissement et de participer à des animations, ateliers et petites formes de spectacles, articulés autour d'une thématique renouvelée à chaque édition. L'ensemble de ces activités est gratuit et conçu pour accueillir tous les publics.

Enfin, la balade des communs, organisée chaque année en septembre, permet de visiter des initiatives collectives portées par les habitants des X^{ème}, XI^{ème} et XX^{ème} arrondissements de Paris. Les participants découvrent une vingtaine de lieux partenaires, analysent leur organisation et leur fonctionnement, et observent les pratiques collectives et citoyennes mises en œuvre dans le quartier.

Ces actions de médiation n'ont pas toujours fait l'objet d'un suivi de fréquentation, ce qui ne permet pas de les analyser précisément au cours du temps. Néanmoins on peut estimer qu'entre 1 000 et 3 000 personnes en bénéficient chaque année.

1.3.4 Le nouveau modèle d'offre culturelle renoue avec une programmation plus intense

Photo n° 3 : Salle principale, dite « salle noire »



Source : CRC

L'analyse des activités artistiques de la Maison des Métallos ne couvre pas l'exercice 2021, en raison de l'absence de données communiquées pour cette période. En effet, l'établissement n'a pas conçu de cadre lui permettant de suivre son activité avant que la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris n'en établisse un à partir de 2023. Cette carence d'information restreint la portée de l'examen conduit et limite les possibilités d'appréciation fine de l'évolution pluriannuelle de la programmation artistique. L'analyse repose donc exclusivement sur les exercices pour lesquels des données consolidées ont été transmises.

Tableau n° 1 : Évolution quantitative des activités à la Maison des Métallos (2022-2025)

Activités	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de spectacles/concerts/conférences/ projections)	NC	57	35	46	92
Théâtre	NC	75	23	8	96
Danse	NC	15	12	17	6
Cirque	NC	9	9	7	0
Musique	NC	0	10	4	10
Marionnette	NC	42	3	0	0
Dont pluridisciplinaire	NC	8	1	3	17
Dont hors les murs/ espace public	NC	7	0	1	5
Dont projection de cinéma	NC	3	0	1	0
Autres (dont évènement locatifs privés)	NC	34	9	52	75
Nombre total de représentation/levers de rideaux	**NC**	**193**	**67**	**93**	**209**

Source : La Maison des Métallos d'après les tableaux d'indicateurs des bilans d'activités et les données 2025 complémentaires

L'évolution quantitative des activités met en évidence des variations notables entre 2022 et 2025, tant en volume qu'en répartition disciplinaire. Ainsi l'année 2022 a été particulièrement active, par l'effet des reprogrammations de spectacles annulés en 2021 durant la crise sanitaire. Si le nombre total de représentations connaît une baisse marquée entre 2022 et 2023, suivie d'une reprise partielle, la diversité des disciplines demeure une constante, avec une présence affirmée de la danse, du cirque et de projets relevant d'autres formats artistiques ou événementiels. Cette évolution traduit une adaptation progressive de la programmation, tant en termes de formats que de contenus.

La programmation artistique a évolué en s'ouvrant à de nouvelles disciplines. En plus du théâtre, elle inclut désormais des concerts et des spectacles d'humour (92 propositions au total, dont 15 concerts).

La Maison des Métallos gagne en visibilité grâce à sa participation à des réseaux nationaux et à des collaborations internationales, comme avec la Casa do Povo[6] à travers une carte blanche découverte lors du Festival d'Automne à Paris.

De fait, la fréquentation reprend proportionnellement à l'augmentation de l'activité, sur des jours d'ouverture plus nombreux.

[6] Centre d'art vivant et militant situé à Sao Paulo au Brésil.

Tableau n° 2 : Fréquentation annuelle

	2021	2022	2023	2024	2025
Jauge ouverte totale	NC	31 817	17 258	23 209	36 591
Nombre total de spectateurs	NC	12 756	15 287	16 314	26 971
Taux de remplissage moyen en %	NC	40	89	70	74

Source : La Maison des Métallos d'après les bilans analytiques de fréquentation de l'établissement sur la période 2022-2025

Pour la période 2022-2025, l'analyse par activité révèle des taux de remplissage très variables : les visites guidées et arpentages affichent des performances élevées, entre 70 et 105 %, traduisant une forte attractivité pour les publics ciblés.

Les spectacles et concerts présentent des écarts importants, variant de 33 % pour les spectacles classiques à 143 % pour certaines manifestations ciblées. Un taux supérieur à 100 % traduit soit la non-occupation de places réservées, revendues ensuite à d'autres spectateurs, soit un remplissage excédant la capacité prévue, comme dans la salle claire, dont la capacité maximale autorisée est de 80 personnes.

Ces écarts reflètent encore une inadéquation ponctuelle entre l'offre et la demande, notamment lors de périodes de programmation dense.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Maison des Métallos est un établissement public de coopération culturelle, principalement constitué par la Ville de Paris avec une participation mineure du département de Seine-Saint-Denis. Il exploite le bâtiment, propriété de la Ville, pour y proposer des activités culturelles pluridisciplinaires, où le spectacle vivant prédomine néanmoins. Au-delà de la diffusion de l'offre culturelle, il exerce aussi une activité de soutien à la création, ainsi qu'une activité annexe, lucrative, de location de ses locaux.

Si l'identité du lieu, héritage de luttes sociales et de mobilisations populaires, a toujours informé le contenu de l'offre culturelle, la période sous contrôle a vu se succéder deux visions distinctes qui ont influé sur l'activité et l'organisation de l'établissement.

Le premier projet, initié en 2018 et renouvelé en 2021, était centré sur des résidences d'un mois confiées à des artistes successifs, avec pour objectifs de renouveler le format de l'offre culturelle au-delà de la forme traditionnelle du spectacle, de renforcer les liens avec le monde de l'entreprise, et d'inscrire la production artistique dans le développement durable. Confronté à la crise sanitaire, n'ayant pas trouvé de public stabilisé ni de rythme d'activité soutenu, ce projet est largement abandonné aujourd'hui.

La nouvelle direction artistique installée à partir de 2024 revient à une activité de spectacle plus classique mais augmente son volume de levers de rideaux en multipliant les artistes, élargit son contenu aux musiques actuelles ou à l'humour, et voit l'activité augmenter en conséquence.

2 UNE GOUVERNANCE FORMELLEMENT RÉGULIÈRE, MAIS QUI PEINE À VÉRITABLEMENT PILOTER L'ÉTABLISSEMENT

2.1 Les missions de l'établissement

2.1.1 Des missions larges au regard des statuts

Régis par les articles L. 1431-1 et suivants du code général des collectivités territoriales, les établissements publics de coopération culturelle (EPCC) sont des établissements publics, à caractère administratif ou à caractère industriel et commercial, qui associent des collectivités territoriales, éventuellement avec l'État ou avec un établissement public national, afin de gérer un service public culturel. Ils sont soumis aux obligations de contrôle de légalité et de contrôle budgétaire applicables aux collectivités territoriales (art. L. 1431-7 dudit code), y compris l'exercice du contrôle par un comptable public.

En l'espèce, le statut d'établissement public industriel et commercial applicable à la Maison des Métallos implique (art. L. 1431-6 dudit code) que ses personnels, à l'exception de la directrice et d'un éventuel agent comptable, sont soumis au code du travail, mais que l'établissement peut bénéficier de détachements ou de mises à disposition de fonctionnaires.

Les statuts qui régissent la Maison des Métallos sont approuvés par les assemblées délibérantes des collectivités qui la constituent, c'est-à dire, depuis 2019, le conseil de Paris et le conseil départemental de la Seine-Saint-Denis.

Dans leur version la plus récente, en vigueur tout au long de la période contrôlée, ces statuts confient à l'EPCC « *la gestion, l'exploitation et la programmation de la Maison des Métallos : lieu de vie ouvert aux publics, ponctué par l'organisation et la production de manifestations culturelles où le développement des liens entre l'art, les pratiques culturelles et la société occupe une place centrale.* » Ses missions culturelles ne se limitent pas à la programmation et à la diffusion de productions, mais s'étendent à l'accompagnement d'artistes dans la création de leur projet, ainsi que la production ou la coproduction d'évènements culturels.

Au-delà de l'activité culturelle proprement dite, les missions confiées à l'EPCC par les statuts comprennent explicitement l'activité commerciale, qu'il s'agisse de l'exploitation d'un bar et d'une buvette ou de la location d'espaces.

2.1.2 La convention d'occupation du domaine public doit être révisée

Une convention permet à l'EPCC d'exploiter et de gérer la Maison des Métallos, bâtiment appartenant à la Ville de Paris. Ce document, dans sa dernière version datant de 2019, règle la répartition des responsabilités, notamment concernant l'entretien du bâtiment. En tant qu'exploitant, la Maison des Métallos a vocation à financer sur ses fonds propres l'entretien courant, le maintien aux normes et la maintenance la plus légère, tandis que la Ville de Paris, propriétaire, reste responsable des travaux de grosse réparation et de la maintenance plus lourde[7].

La convention prévoit une redevance que l'EPCC doit verser à la Ville en échange du droit d'exploiter ce lieu. En effet, la valeur totale de la mise à disposition, calculée sur la base des loyers commerciaux, est estimée par la convention à 950 760 € par an ; pour autant, cette même convention réduit le versement effectif à 6 000 €, les autres 944 760 € représentant une aide en nature de la Ville à l'EPCC, consentie par une délibération du conseil de Paris du 12, 13 et 14 novembre 2019.

Ce montant initial de 6 000 € doit être revalorisé chaque année en appliquant l'évolution de « l'indice des coûts de la construction publié par l'Insee »[8]. Les montants réellement facturés le sont l'année suivante, une fois le titre de recettes émis par la Ville de Paris, tandis que les montants engagés doivent refléter la capacité de l'établissement à anticiper cette dépense.

Cette somme ne correspond pourtant pas aux montants retracés, par ailleurs erronément[9], dans les comptes de l'établissement. Si les montants facturés pour l'année 2020 et 2021 ont été réduits par la décision du Conseil de Paris d'exonérer une part des redevances en raison de la crise sanitaire, les montants des années suivantes s'écartent néanmoins de ce que prescrit la variation de l'indice des coûts, notamment lorsque celui-ci est à la baisse pour les années 2024 et 2025.

Tableau n° 3 : Redevances versées pour l'année précédente, en €

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Montant théorique	6 000	6 304,20	6 858,97	7 226,61	7 045,95	6 878,96
Montant engagé	9 000	10 040	8 561	7 500	7 500	7 500
Montant facturé (en année N+1)	3 040	5 305,75	6 870,51	7 269,**71**	7 454,29	NA

Source : États financiers, Helios (année 2025), Maison des Métallos

[7] Niveaux 4 et 5 au sens de la norme FDX 60-000 de l'AFNOR.
[8] À défaut de précision dans la convention, l'indice retenu est l'indice 000008630 des coûts de la construction des immeubles à usage d'habitation.
[9] Apparaissant au compte 6132 (locations immobilières) et n 6137 (Redevances, droits de passage et servitudes diverses) comme prescrit par la norme comptable M4.

Un avenant à la convention d'occupation du domaine public, datant du 14 mai 2025, permet à l'EPCC de concéder à son tour une partie de l'espace précédemment dévolu aux bureaux à une maison d'édition privée pour y installer des rayons de librairie en rapports avec les arts du spectacle.

À l'exception de cette activité expressément prévue, la convention prohibe (article 13) la mise à disposition des locaux, même à titre onéreux et temporaire. L'activité de location d'espaces pratiquée régulièrement par la Maison des Métallos est donc en contradiction avec la convention. Il est nécessaire de faire évoluer celle-ci afin de permettre à la Maison des Métallos d'exercer toute ses missions. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville de Paris indique envisager une clarification de la convention par la voie d'un amendement soumis au Conseil de Paris.

Recommandation régularité n° 2 : Faire évoluer la rédaction de l'article 13 de la convention d'occupation du domaine public afin de permettre l'activité lucrative de location d'espaces.

2.2 L'équipe de l'établissement a été confrontée à des difficultés de renouvellement et de dialogue social

2.2.1 L'organisation de l'établissement repose de manière centralisée sur le rôle des directeurs successifs

Les statuts prévoient un rôle de directeur, ou de directeur général, aux attributions doubles. D'une part, il est l'ordonnateur des recettes et des dépenses, responsable de l'administration et de la gestion de l'établissement et ayant autorité sur le personnel qu'il recrute et nomme. D'autre part, il en exerce la direction artistique, sur la base d'un projet culturel approuvé par le conseil d'administration à sa nomination.

Au cours de la période de contrôle, le poste de direction a été occupé successivement :

- Par Mme. Stéphanie Aubin, du 1er janvier 2021 au 31 octobre 2022 ;
- Par M. Jérôme Méheust par intérim, du 1er novembre 2022 au 30 avril 2024, date de la fin du mandat de Mme. Aubin, en raison de l'état de santé de celle-ci ;
- Par Mme. Alice Vivier, à partir du 1er mai 2024.

Des délégations de signature irrégulières au bénéfice des directeurs généraux

Les statuts prévoient (art. 12) que le directeur ordonne les dépenses et les recettes et passe tous actes, contrats et marchés, dans les conditions définies par le Conseil d'Administration[10]. Néanmoins, ils disposent aussi (art. 10) que le conseil d'administration détermine les catégories de contrats, conventions et transactions qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent lui être soumis pour approbation et celles « *dont il délègue la responsabilité au directeur* »[11].

Cette dernière clause, bien qu'elle reprenne les textes de loi applicables, entretient une confusion en laissant apparaître que le conseil d'administration délègue un pouvoir qu'il n'a pas : le conseil d'administration n'a pas en lui-même le pouvoir de passer les actes, contrats et marchés, mais uniquement de fixer les conditions dans lesquelles le directeur général les passe.

En conséquence, le conseil d'administration peut décider d'un seuil au-delà duquel le directeur général doit demander son approbation pour passer un marché. C'est la formule qui a été retenue à l'origine dans le cas de Mme Aubin (pour un montant de 50 000 €) et dans la nomination par intérim de M. Méheust (pour un montant de 70 000 €).

En revanche, le conseil d'administration ne peut pas décider d'une délégation de signature du président envers le directeur général et qui serait applicable uniquement en-dessous d'un tel montant[12]. Ainsi les décisions déléguant la signature du président du conseil d'administration à M. Méheust (près d'un an après le début de son intérim), puis à Mme. Vivier pour la passation des contrats jusqu'à un montant de 221 000 € hors-taxes sont irrégulières et donc privées d'effet.

Il en résulte qu'en l'absence d'un seuil fixé régulièrement à Mme. Vivier, elle n'a à ce jour pas de seuil valide au-delà duquel elle devrait requérir l'approbation du conseil d'administration. En réponse aux observations de la chambre, la Ville de Paris a indiqué préparer une nouvelle délibération du conseil d'administration de la Maison des Métallos pour retirer les délibérations invalides et fixer un seuil conforme aux statuts de l'établissement.

La direction générale est entourée de trois principaux cadres de direction :

D'une part un directeur technique, chargé d'encadrer les régisseurs, d'assurer l'entretien technique et de maintenir en état les locaux pour l'accueil des activités culturelles et artistiques mais aussi pour la location commerciale des espaces.

D'autre part un administrateur général, chargé des fonctions soutien et support que sont la gestion des finances, des contrats et des ressources humaines.

[10] Formulation reprenant les termes de l'article R. 1431-13 du code général des collectivités territoriales.
[11] Formulation reprenant les termes de l'article R. 1431-7 du même code.
[12] Il est à noter que, si le pouvoir de passation des actes dérivait d'une délégation de signature du président, alors le directeur général ne pourrait pas déléguer sa propre signature à l'administrateur général, comme c'est le cas actuellement.

Enfin, l'organigramme de l'établissement prévoyait jusqu'en 2024 un poste de secrétaire général comme troisième cadre de direction. Ses fonctions recouvrent un rôle de coordination et de soutien au projet artistique, ainsi que l'encadrement des personnels en relation avec le public, qu'il s'agisse de la billetterie et du bar ou bien du développement des publics de groupe (scolaires, action sociale, établissements médico-sociaux ou carcéraux, etc.). Le poste a été caractérisé par une grande instabilité sur la période contrôlée : une première titulaire a fait l'objet d'une rupture conventionnelle le 30 septembre 2021, ayant été remplacée durant ses absences par une personne sous contrats à durée déterminée successifs. Un nouveau titulaire a été nommé le 22 novembre 2021, puis licencié pour cause réelle et sérieuse avec effet au 1er octobre 2022 ; un court remplacement de trois mois a été tenté au printemps 2023, après quoi le poste n'a plus été pourvu et les pôles en relation avec le public sont désormais directement rattachés à la directrice.

Durant la période d'intérim de M. Méheust, précédemment administrateur général, il a cumulé ses anciennes fonctions avec celles de direction à partir du 1er novembre 2022 ; ayant un temps songé à recruter un nouvel administrateur général et un nouveau secrétaire général, il y a renoncé en septembre 2023 au vu de l'incertitude générée par son propre statut par intérim. Cet intérim se prolongeant jusqu'au printemps 2024, la direction de l'établissement a été *de facto* privée de direction intermédiaire (à l'exception du directeur technique) pendant plus de 18 mois.

La nouvelle directrice nommée en 2024, Mme. Vivier, a laissé le poste de secrétaire général vacant puis en a entériné la suppression en janvier 2026. L'équipe de production dédiée à l'accueil des artistes et au développement des contenus, originellement placée directement auprès de la directrice, est désormais sous l'autorité de l'administratrice générale. Par ailleurs, le poste de chargé de mission auprès de la directrice pour le développement des partenariats et du mécénat est transformé à partir de 2023 en poste de responsable de communication plus généraliste, ce qui acte l'échec de la stratégie précédente visant à développer le mécénat d'entreprises.

2.2.2 Un dialogue social intense, qui a été marqué par de fortes tensions

Le dialogue social est fortement structuré à la Maison des Métallos. Outre les réunions proprement dites du comité social et économique, des points mensuels rassemblent les représentants du personnel et la direction et font l'objet de comptes-rendus écrits, à l'exception de l'année 2024 pour laquelle seules quatre réunions (sur sept recensées) ont fait l'objet de comptes-rendus.

Plusieurs moments de tension forte ont perturbé les relations de travail au cours de la période sous contrôle. Les relevés d'interventions orales, les courriers occasionnés par des demandes de ruptures conventionnelles, les textes rédigés collectivement par certains employés et les réponses de la direction mettent en évidence un climat de défiance au sein de l'équipe. Ainsi un nombre significatif d'agents dénoncent en 2022 « *un management par l'humiliation, le chantage ou la menace* », mais aussi les effets du projet artistique original de l'époque sur l'organisation de leur travail, par exemple au vu du nombre important de manifestations organisées durant les weekends ou plus largement de la difficulté à anticiper les besoins techniques et de production d'artistes laissés largement libres de leur projet pendant un mois.

À l'inverse, la direction a pu identifier un désengagement répandu parmi certains personnels, « *néfaste à la bonne marche* » de l'établissement.

Les documents de dialogue social démontrent une grande vulnérabilité de l'équipe aux risques psycho-sociaux, au moins jusqu'au début de janvier 2025. A cette date, tout en reconnaissant les progrès effectués dans les mois précédents, le comité social et économique soulignait encore « *une 'culture de l'urgence' dans laquelle* [l'équipe] *rencontre des difficultés à travailler sereinement avec beaucoup de fatigue, d'épuisement, de stress ainsi que des injonctions contradictoires* [et alertait] *sur la très grande vigilance dont doit faire preuve la direction actuelle à cet égard. Il est indispensable de nourrir le sentiment de confiance entre les équipes et la direction pour garantir des conditions de travail sereines.* »

Parmi les mesures prises pour remédier à ces tensions figurent le recours à un consultant en ressources humaines en 2020-2021, l'intervention d'une psychologue du travail en 2022, la création de groupes de travail internes en 2022 sur plusieurs enjeux tels que la qualité de vie au travail, le télétravail, la responsabilité sociale des entreprises et l'intégration des risques psychosociaux au recensement des risques professionnels de l'établissement.

Les difficultés internes à l'équipe se reflètent dans un pic d'absentéisme durant l'année 2022, qui se résorbe peu à peu, avec une nette amélioration en 2025.

Tableau n° 4 : Absentéisme

	2021	2022	2023	2024	2025
Effectifs permanents	37	37	39	40	36
Total jours d'absence.	663	1118	741	676	278
Moyenne	**17,9**	**30,2**	**19,0**	**16,9**	**7,7**

Source : Maison des Métallos

L'absentéisme est concentré sur quelques personnels subissant un long arrêt maladie, souvent sur des postes d'encadrement : responsable billetterie et secrétaire générale en 2021, chargée de coordination et direction générale en 2022 et 2023, directeur général et responsable de production et de coordination générale en 2024. Néanmoins il apparaît que le malaise est plus généralisé à partir de 2022, année où l'absentéisme est réparti nettement plus largement dans la structure.

Tableau n° 5 : Part (en %) des trois plus longs arrêts dans le total des journées d'absence

2021	2022	2023	2024	2025
83,26	52,86	60,86	67,31	44,60

Source : CRC à partir des données de suivi des indemnités journalières

Aucune grève spécifique à l'établissement n'a eu lieu durant la période de contrôle. Néanmoins, le compte-rendu du comité social d'établissement du 30 avril 2025 laisse apparaître que l'établissement attribuerait informellement un « contingent » de 3,5 jours de grève par an et par salarié. La Maison des Métallos étant un établissement public chargé de la gestion d'un service public, même industriel et commercial, le droit de grève y est encadré par les dispositions des articles L. 2512-1 à L. 2512-5 du code du travail. La direction n'a donc pas à prévoir un contingent dans les limites desquelles s'exercerait le droit de grève. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'établissement a indiqué renoncer à un tel dispositif.

2.2.3 Les risques professionnels sont bien analysés mais leur prévention ne fait pas l'objet d'un plan global

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est un document obligatoire, devant être mis à jour annuellement, qui recense les risques professionnels pour la santé et la sécurité au travail.

La loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail et son décret d'application du 18 mars 2022 opèrent une refonte des dispositions du code du travail relatif au DUERP en créant une obligation pour l'employeur d'assurer la traçabilité des risques liés à la santé au travail.

Sur la période contrôlée, la Maison des Métallos s'est bien conformée aux obligations en produisant le document tous les ans à partir de 2022, après une restructuration du comité de rédaction fin 2021. L'enquête sur l'ensemble des risques, confiée au directeur technique, est menée service par service et s'étend non seulement aux collaborateurs permanents et intermittents mais aussi, au-delà des obligations légales, aux artistes reçus par l'établissement.

Si les risques identifiés sont bien quantifiés et font l'objet de propositions de mesures pour les réduire, il n'existe pas de plan d'action global pour suivre leur mise en place. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Maison des Métallos s'est engagée à mettre en place un tel plan d'action à compter de la fin de l'année 2026.

À défaut, les mesures de réduction des risques ne peuvent que rester ponctuelles, en réponse aux enjeux les plus saillants qui peuvent être identifiées par la direction.

2.3 Le conseil d'administration, dépendant en pratique du pilotage par la Ville de Paris

2.3.1 Le conseil d'administration remplit ses obligations formelles

La composition du conseil d'administration acte la prédominance de la Ville de Paris, qui nomme six représentants et trois personnalités qualifiées, les deux autres membres représentant respectivement le département de la Seine-Saint-Denis et le personnel de l'établissement. De plus, les réunions du conseil d'administration sont précédées d'une réunion préparatoire entre la direction de la Maison des Métallos et la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris.

Les statuts prévoient que le statut d'administrateur n'est pas rémunéré, même s'il peut occasionner un défraiement pour déplacement. Les administrateurs ne peuvent pas non plus exercer une activité de conseil rémunéré par l'établissement.

Le fonctionnement formel du conseil d'administration n'appelle pas d'observations particulières : ses réunions se conforment aux prescriptions des statuts quant à leur fréquence (au minimum bisannuelle, en pratique entre quatre et six fois par an) et au formalisme des convocations (adressées au moins cinq jours francs avant la réunion).

Les délibérations issues du conseil d'administration sont bien transmises au contrôle de légalité du représentant de l'État dans le délai de 15 jours prévus par la législation[13], à quelques exceptions près[14]. En revanche, les comptes-rendus du conseil d'administration sont transmis bien plus tardivement : sur les 23 réunions de la période sous contrôle, seules quatre avaient été transmis en moins de 50 jours.

Le président du conseil d'administration, élu en son sein, a pour rôle principal la convocation et l'animation du conseil d'administration, ainsi que la nomination formelle du directeur sur proposition de celui-ci. En l'espèce, M. Patrick Bloche, lui-même issu de la représentation de la Ville de Paris, a exercé ce rôle de président sur l'ensemble de la période contrôlée.

Le conseil d'administration joue son rôle d'approbation des comptes administratifs et de gestion, et occasionne un débat d'orientation budgétaire avant d'adopter le budget, dans les délais prescrits par la norme comptable M4, soit moins de 10 semaines avant le vote du budget primitif. De même, celui-ci est adopté avant le 15 avril de chaque année.

Il débat des grandes orientations qui gouvernent l'établissement et surtout des moments les plus critiques que celui-ci a connu dans la période contrôlée, notamment concernant la crise sanitaire, l'occupation des locaux en 2024, et l'instabilité de la gouvernance centrale, en lien avec les tensions sociales dans l'équipe de la Maison des Métallos.

2.3.2 Le pilotage de l'établissement repose sur un partage asymétrique et incomplet de l'information

Sur la période sous contrôle, le conseil d'administration ne valide pas de rapports d'activité. Il est informé par un « rapport qualitatif », qui liste les réalisations de l'année, et qui ne fait pas l'objet d'une adoption formelle. Cette pratique a changé en 2026 avec l'adoption formelle par le conseil d'administration du bilan d'activité 2025.

[13] Article L. 3131-2 du code général des collectivités territoriales, applicable aux EPCC en vertu de l'article L. 1431-7 du même code.

[14] 25 jours pour les délibérations issues de la réunion du 20/5/2022, 46 jours pour celles du 25/4/2024, 34 jours pour celles du 29/5/2024, 20 jours pour celles du 5/11/2024

Les indicateurs et le suivi par la Ville de Paris

Des indicateurs sont créés et suivis par la direction des affaires culturelles (DAC) de la Ville de Paris. À partir de 2023, celle-ci récolte auprès de l'établissement des indicateurs détaillés sur plusieurs grands domaines dont la nature de la programmation (avec une attention particulière portée à l'équilibre de genre des artistes programmés), le volume et la nature de l'activité, la fréquentation (dont la part de spectateurs payants ou non), l'activité d'éducation artistique et culturelle, les partenariats locaux, l'équilibre financier, ou encore la structure de ressources humaines de l'établissement.

Ces indicateurs ne sont pas discutés par le conseil d'administration ni comparés à des jalons que celui-ci aurait fixé. En revanche, ils font l'objet de discussions préalables aux réunions du conseil d'administration, dites « pré-CA », entre la direction de la Maison des Métallos et les représentants de la direction des affaire culturelles de la Ville. À leur tour, ceux-ci rédigent des notes à destination de l'adjointe à la Maire de Paris aux affaires culturelles, afin de présenter les enjeux du conseil et de commenter sur le vote souhaitable des administrateurs.

Or il n'existe pas de mécanisme prévoyant de diffuser ces notes aux administrateurs de la Ville de Paris (qui représentent non seulement l'exécutif municipal mais l'ensemble de l'équilibre politique du conseil de Paris), ni *a fortiori* aux autres membres du conseil d'administration.

De plus, ces indicateurs ont vocation à servir au dialogue de gestion mais leur prise en compte n'est pas formalisée. En effet, une convention d'objectifs est signée chaque année avec la Ville, permettant le versement immédiat de 50 % de sa contribution. À partir de 2023, la convention prévoit de fixer à la fois le budget annuel et les indicateurs attestant, en contrepartie de la contribution, de la réalisation du projet de l'établissement. Dans les faits, ces deux éléments sont renvoyés à un avenant en fin d'année fixant le solde de la subvention ; or cet avenant, lorsqu'il est signé en fin d'année, ne fixe pas non plus d'indicateurs de suivi, renvoyant ceux-ci à un futur dialogue de gestion et à une obligation de transmettre par courriel les indicateurs qui seront demandés.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville indique que ces indicateurs figurent désormais dans le bilan d'activité soumis au le conseil d'administration et, plus largement, doivent apparaître dans les conventions et avenants signés par la Ville à partir de juin 2026.

2.4 L'information financière souffre encore d'un manque de précision

2.4.1 Les documents budgétaires

Tous les budgets votés au cours de la période contrôlée ont été transmis au représentant de l'État dans les délais réglementaires, et au plus tard le 15 avril, conformément aux dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M4.

Cette dernière précise également que l'EPCC doit produire des états annexés au budgets primitifs et aux comptes administratifs afin d'apporter aux élus et aux tiers une information complémentaire sur la situation patrimoniale des régies, ses engagements et certains éléments essentiels de son fonctionnement, notamment les dépenses et recettes d'exploitation liées au personnel.

L'établissement établit et joint aux budgets primitifs ainsi qu'aux comptes administratifs l'ensemble des états annexes[15] requis par l'instruction budgétaire et comptable M4.

2.4.2 Les débats et rapports sur les orientations budgétaires

L'instruction budgétaire et comptable M4 rappelle que, conformément à l'alinéa 2 de l'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales, les communes de 3 500 habitants et plus sont tenues d'organiser, au sein de leur conseil municipal, un débat sur les orientations générales du budget. Cette obligation s'étend aux services publics industriels et commerciaux (SPIC), par renvoi de l'article L. 2221-5 du même code. Dès lors, les régies SPIC rattachées à une collectivité de 3 500 habitants et plus doivent également organiser ce débat.

S'agissant de la Maison des Métallos, il est observé que l'obligation d'organiser un débat sur les orientations budgétaires dans les deux mois précédant l'adoption du budget primitif est respectée, celui-ci se tenant entre novembre et janvier selon l'exercice considéré.

Les rapports examinés traitent, de manière globale, des éléments relatifs aux recettes et aux charges de la section de fonctionnement, ainsi que des ressources humaines et des investissements, notamment au travers des subventions d'équipement. Néanmoins, ils ne précisent pas spécifiquement les éléments requis par l'article 2312-1 du CGCT sur l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail.

2.4.3 L'absence de formalisation du contrôle interne comptable

L'établissement dispose néanmoins de plusieurs mécanismes de contrôle financier. Des procédures de contrôle des dépenses reposant sur une organisation à plusieurs niveaux visent à sécuriser la validation des opérations de dépenses et de recettes. Un contrôle de régularité des dépenses est exercé par le comptable public dans le cadre d'un contrôle hiérarchisé de la dépense, donnant lieu à l'émission d'un rapport annuel contenant des observations destinées à améliorer les procédures comptables.

De plus, l'analyse des procédures d'engagement des dépenses fait apparaître que certaines règles internes ont été formalisées et communiquées en 2025 aux agents habilités à passer des commandes.

[15] Annexes présentant les amortissements, les autres éléments d'information sur l'état du personnel et les arrêtés de signature.

Le suivi budgétaire repose sur plusieurs dispositifs de contrôle, notamment lors du mandatement des dépenses, où les montants exécutés sont rapprochés des prévisions budgétaires par service. Ce suivi est complété par l'établissement d'une balance mensuelle ainsi que par un contrôle trimestriel effectué par la responsable budgétaire, consistant à rapprocher les inscriptions budgétaires des enregistrements comptables afin de détecter d'éventuelles anomalies.

En matière de recettes, les opérations présentent un cadre sécurisé. Les réservations sont effectuées de manière dématérialisée, la régie de recettes fonctionne régulièrement sous le contrôle de l'ordonnateur et du comptable public, et les écarts constatés sur certaines activités font l'objet de régularisations par le comptable public.

Le dispositif de régie a par ailleurs évolué depuis la création de l'établissement. Les pièces justificatives sont transmises dans les délais réglementaires et contrôlées par la trésorerie, tandis que le cadre juridique est aujourd'hui consolidé sous la forme de deux régies : l'une dédiée aux recettes de billetterie et du bar, et l'autre, sous forme de régie d'avances, pour le remboursement des spectacles en cas d'annulation, avec un plafond de remboursement de 2 000 €. La gestion des fonds de trésorerie respecte également les procédures applicables.

Toutefois, ces dispositifs demeurent ponctuels et ne s'inscrivent pas dans une démarche globale formalisée de contrôle interne comptable. Ce manque de cohérence est aggravé par l'inexistence d'une cartographie des risques, outil pourtant essentiel pour identifier, hiérarchiser et prévenir les risques financiers et comptables. Cette situation limite la capacité de l'établissement à sécuriser pleinement ses opérations financières et à garantir une maîtrise exhaustive des risques comptables et financiers.

La chambre invite l'établissement à recenser l'ensemble des risques opérationnels et financiers auxquels il est exposé et à mettre en place des procédures régulières permettant de les maîtriser.

Coûts complets et aides d'État

La collectivité publique ne saurait subventionner indirectement l'activité commerciale de l'établissement, sous peine de constituer une aide d'État illégale au regard du droit européen de la concurrence[16]. Le respect de ce principe suppose que les ressources publiques affectées à l'activité d'intérêt général ne viennent pas soutenir les activités relevant du marché.

Dans le cas de la Maison des Métallos, les frais directement causés par un évènement lucratif (fluides, sécurité, remise en état des lieux, temps de travail des agents intermittents recrutés pour l'occasion) sont refacturés au locataire en sus du loyer. Le risque d'irrégularité ne porte donc que sur les frais indirects, c'est-à-dire la part des charges générales de gestion causées par l'activité concurrentielle de location.

[16] Article 107 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

Or l'organisation de l'information financière de la Maison des Métallos, encadrée par la norme comptable M4 et les outils informatiques de gestion choisis par l'établissement, ne permet pas de ventiler ces coûts indirects. Les tarifs de location ne sont pas établis sur la base du coût complet de l'activité, mais par comparaison aux tarifs des lieux concurrents sur la place parisienne. Les collectivités membres de l'EPCC ne peuvent donc pas prouver qu'elles ne sont pas en infraction dans ce domaine.

Néanmoins, en l'état actuel de l'équilibre économique de l'établissement, et même dans l'hypothèse où des ressources publiques viendraient soutenir les frais indirects occasionnés par l'activité lucrative de la Maison des Métallos, il apparaît peu probable que celles-ci dépassent le seuil de 300 000 € sur trois exercices fixé par le règlement 2023/2831 du 13 décembre 2023 comme limite des aides *de minimis*, autorisées par le droit européen sans obligation de notification.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'activité de la Maison des Métallos est encadrée par ses statuts et par la convention d'occupation du domaine public qui lui permet d'exploiter le bâtiment. Ses missions la positionnent non seulement comme une salle de spectacles mais comme un lieu de rencontres, d'animation et de création au sens large.

Le personnel a été marqué sur la période contrôlée par une certaine instabilité. L'encadrement supérieur a vu trois directeurs se succéder ainsi que plusieurs absences longues dans l'encadrement intermédiaire, aboutissant à terme à la suppression du poste de secrétaire général. De manière générale, le dialogue social témoigne d'un établissement présentant de fortes tensions, en voie de résorption progressive.

La gouvernance par le conseil d'administration remplit les critères minimaux qui lui sont assignés par les statuts et la législation. Cependant, c'est la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris qui est seule en mesure d'effectuer un véritable pilotage sur la base d'indicateurs et d'objectifs qu'elle fixe, ne laissant au conseil d'administration que des prérogatives stratégiques limitées aux aspects budgétaires et financiers.

La Maison des Métallos fait usage de plusieurs dispositifs de contrôle budgétaire et financier, qu'elle exerce elle-même ou qui sont pratiqués par le comptable public à son bénéfice. Néanmoins, ne disposant pas d'une véritable cartographie des risques, elle ne peut mettre en place un cadre coordonné et pilotable de contrôle interne.

3 LA NÉCESSITÉ DE MIEUX ANTICIPER L'EXÉCUTION DES INVESTISSEMENTS ET LES ACHATS PUBLICS

3.1 Dans le domaine des investissements, la prévision budgétaire et le suivi manquent de fiabilité

3.1.1 L'exécution des investissements s'écarte largement des prévisions budgétaires

Sur la période 2021-2025, l'exécution de la section d'exploitation se caractérise par une évolution maîtrisée des dépenses et des recettes. Les taux d'exécution des dépenses, en amélioration continue jusqu'en 2023, reviennent en-dessous de 90 % par la suite, ce qui indique une légère dégradation de la capacité de l'établissement à piloter son fonctionnement. Les taux d'exécution de recettes, pour leur part, restent proches de 100 %, reposant principalement sur des subventions publiques stables.

En revanche, l'exécution de la section d'investissement se caractérise par une forte variabilité des crédits ouverts et une faible réalisation effective des dépenses et des recettes, traduisant une sous-consommation structurelle. Conformément à l'instruction budgétaire applicable[17], les crédits ouverts en dépenses représentent :

- d'une part les réserves précédemment constituées, soit 600 000 € dotés lors de la création de l'établissement, complétés en 2021 par 125 000 € issus de la section de fonctionnement dans une année de crise sanitaire où l'activité était restée bien inférieure aux dépenses prévues.
- d'autre part les recettes attendues dans l'année. Celles-ci évoluent de manière irrégulière, avec un pic en 2025, tandis que l'émission des titres reste limitée, atteignant un maximum en 2022 avant de décroître jusqu'en 2025.

Cette situation se traduit par un taux d'exécution des dépenses qui, après une amélioration progressive jusqu'en 2023, se dégrade fortement en 2024 puis en 2025. Les recettes d'investissement suivent une trajectoire contrastée : les crédits ouverts diminuent entre 2021 et 2023, rebondissent en 2024 puis se stabilisent, tandis que les encaissements réels s'effondrent sur la période (185 000 € en 2021 contre 15 000 € en 2025), entraînant un taux d'exécution moyen de 42 %.

Tableau n° 6 : Taux d'exécution de la section d'investissement

En %	2021	2022	2023	2024	2025	Taux annuel moyen
Dépenses	53	68	75	58	8	52
Recettes	76	23	82	17	11	42

Source : comptes administratifs de La Maison des Métallos

[17] Arrêté du 30 décembre 2025 relatif à l'instruction budgétaire et comptable M4 applicable aux services publics industriels et commerciaux.

Les résultats annuels observés, incluant les opérations d'ordre de transfert entre sections, sont excédentaires en 2021 (+ 121 785 €)), et déficitaires en 2022 (- 101 462 €), 2023 (- 22 844,31 €), 2024 (- 53 823,82 €) et 2025 (- 14 092,72 €).

Ces résultats ne traduisent pas une dynamique financière maîtrisée, mais reflètent principalement des décalages temporels entre l'engagement des dépenses et l'encaissement des financements correspondants de la Ville de Paris. Or l'établissement n'a pas encore pu identifier de ressources d'investissement complémentaires significatives en dehors de ce financeur principal. La dépendance à des dotations d'investissement retardées ou partielles est particulièrement dommageable pour les opérations pluriannuelles.

Cette situation a conduit l'établissement à mobiliser ponctuellement ses réserves pour assurer la continuité des opérations indispensables. Il en résulte une tension persistante sur le financement des investissements et une réduction de la marge de manœuvre financière de l'établissement.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de renforcer la programmation pluriannuelle, de sécuriser les recettes attendues et d'améliorer la sincérité budgétaire, afin de garantir une trajectoire plus lisible et soutenable à moyen terme pour l'établissement. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville de Paris envisage la constitution d'un plan pluriannuel d'investissement avec l'établissement, permettant de mieux planifier les travaux, de piloter leur avancement et de sécuriser leur financement partagé sur plusieurs années.

3.1.2 Le patrimoine et les amortissements

La responsabilité du suivi du patrimoine incombe conjointement à l'ordonnateur et au comptable public. Cette responsabilité se traduit, pour l'ordonnateur, par la tenue d'un inventaire physique et d'un inventaire comptable, et pour le comptable public, par l'établissement des états de l'actif immobilisé.

Pour ce qui concerne l'inventaire comptable, les principales immobilisations concernent les installations générales (compte 2181), qui représentent le poste le plus significatif du patrimoine, suivies des concessions et droits assimilés (compte 2051, concernant essentiellement des logiciels) et des frais de recherche et développement.

Cependant, plusieurs anomalies techniques doivent être corrigées. Des valeurs nettes comptables négatives apparaissent sur certaines lignes du compte 2051, probablement dues à des arrondis cumulés, ce qui n'est pas conforme aux règles comptables et doit être régularisé. Par ailleurs, un nombre important d'immobilisations est totalement amorti mais toujours inscrit à l'actif. Bien que cela soit juridiquement possible si les biens sont encore en service, cette situation nécessite impérativement une vérification par un inventaire physique afin d'éviter tout écart entre l'existant réel et la comptabilité.

L'inventaire révèle également la présence de nombreux biens de très faible valeur unitaire, ce qui alourdit considérablement la gestion et pose la question de la clarification d'un nouveau seuil d'immobilisation.

Enfin, quelques incohérences d'imputation et des lignes atypiques (montants nuls ou résiduels) laissent supposer la nécessité d'un travail de fiabilisation.

Recommandation régularité n° 3 : Vérifier et corriger les anomalies constatées dans les valeurs nettes comptables, notamment les valeurs négatives ou incohérentes, conformément à l'instruction NOR INTB1501664J du 27 mars 2015 relative aux modalités de recensement des immobilisations et à la tenue de l'inventaire et de l'état de l'actif.

Un seul inventaire physique a été réalisé en 2025, après les premières investigations de la chambre. À la date de rédaction de ce rapport, le recoupement entre cet inventaire physique et l'inventaire comptable n'avait pas encore été effectué. Cette étape doit être réalisée avant la fin de la saison, selon la direction de l'établissement.

Dans son ensemble, le parc matériel se caractérise par une base ancienne mais cohérente, entretenue par des acquisitions ciblées. Cette organisation vise à garantir la continuité d'exploitation, la polyvalence des configurations techniques et l'adaptation aux besoins d'accueil, de production et d'administration. Néanmoins le patrimoine inclut aussi une forte proportion d'équipements anciens. À partir de 2025, des efforts de renouvellement importants ont été engagés, principalement pour remplacer le parc lumière.

En synthèse, le patrimoine apparaît structuré et correctement amorti, mais l'inventaire gagnerait à être rationalisé et sécurisé. Une correction des anomalies techniques, un inventaire physique ciblé, la mise en place d'un seuil d'immobilisation clair et une sortie d'inventaire des biens obsolètes permettraient de renforcer la qualité comptable et de sécuriser la présentation des comptes.

3.2 Les achats doivent être mieux anticipés pour respecter les principes fondamentaux de la commande publique

3.2.1 L'établissement est soumis aux règles de la commande publique

Les établissements publics industriels et commerciaux sont soumis au code de la commande publique en tant que pouvoirs adjudicateurs en raison de leur statut de personnes morales de droit public[18].

Pour tous ses achats, quel qu'en soit le montant, la Maison des Métallos est donc tenue de respecter les principes d'égalité de traitement des candidats, de liberté d'accès à la commande publique et de transparence des procédures[19]. En outre, certaines procédures et formalités sont imposées en fonction de la valeur estimée du besoin[20], sauf circonstances particulières comme l'urgence, l'existence d'un droit exclusif ou la nature de certains achats[21].

[18] Art. L. 1211-1 du code de la commande publique.
[19] Article L. 3 du code de la commande publique.
[20] Conformément à l'article L. 2111-1 du code de la commande publique, « *la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation* ».
[21] Article L. 2122-1 et articles R. 2122-1 à R. 2122-11 du code de la commande publique.

Entre 2021 et 2025, huit marchés publics ont été conclus ou exécutés conformément aux obligations de publicité prévues par le code, compte tenu des seuils réglementaires[22] pour ce type de dépenses.

Tableau n° 7 : Marchés publics passés sur la période de contrôle

Type de marché	Nombre de lots	Montant maximal (€ HT)	Durée
Prestations	1	27 000	1 an renouvelable 2 fois (36 mois max)
Fournitures	4	90 000 par lot	1 an renouvelable 2 fois (36 mois max)
Services (Assurances)	3	90 000 par lot	1 an reconductible 4 fois (60 mois max)

Source : CRC d'après le tableau des marchés publics de la Maison des Métallos

De même, la Maison des Métallos s'est engagée pour la période. 2024-2025 dans un groupement de commande mené par la Ville de Paris pour la fourniture d'électricité, sous la forme d'un accord-cadre multi-attributaire avec marchés subséquents. Ce dispositif permet de diversifier les fournisseurs, d'ajuster les volumes selon les besoins et de réduire le risque de dépendance à un seul prestataire. Au vu de la taille de l'établissement, ce choix reflète donc une gestion prudente et efficace des deniers publics.

3.2.2 La prise en compte des critères de développement durable reste insuffisante

Aux termes de l'article L. 2111-1 du code de la commande publique, les acheteurs publics sont tenus d'intégrer, dans la définition préalable de leurs besoins, des objectifs de développement durable, incluant des considérations d'ordre social, environnemental et économique. Cette exigence peut notamment se traduire par la réservation de certains marchés au bénéfice d'opérateurs employant des personnes en situation de handicap ou rencontrant des difficultés d'insertion, ou relevant de l'économie sociale et solidaire, par l'insertion de clauses administratives et techniques spécifiques, ainsi que par la fixation de critères d'attribution fondés sur ces mêmes considérations.

S'agissant plus particulièrement du volet environnemental, le plan national des achats durables (PNAD) 2022-2025 prévoit que, à compter de la fin de l'année 2025, l'intégralité des contrats relevant de la commande publique devra comporter au moins une considération environnementale, et qu'au moins 30 % d'entre eux devront intégrer une considération sociale.

En l'espèce, à l'exception du marché d'électricité récemment conclu dans le cadre d'un groupement de commandes, les autres marchés examinés, notamment ceux relatifs aux assurances, aux prestations informatiques et aux fournitures destinées au bar, ne comportent aucune clause environnementale ou sociale au sens de l'article L. 2111-1 du code de la commande publique.

[22] Art. R. 2123-1 à R. 2123-2 du code de la commande publique.

3.2.3 Un marché significatif a été passé en méconnaissance des obligations de publicité de la commande publique

La Maison des Métallos a fait une application erronée des règles en matière d'appel à la concurrence dans le cadre de l'acquisition de titres-restaurant pour les exercices 2022 à 2025 : aucun marché n'a été formalisé alors qu'*a minima*, un marché à procédure adapté aurait dû être passé.

En effet, conformément à la jurisprudence du Conseil d'État[23], l'évaluation du besoin pour un marché de titres-déjeuner doit intégrer « *outre les frais de gestion versés par le pouvoir adjudicateur, la valeur faciale des titres susceptibles d'être émis pour son exécution, somme que le pouvoir adjudicateur doit payer à son cocontractant en contrepartie des titres mis à sa disposition* ».

En l'occurrence, la somme des valeurs faciales fait bien l'objet d'un suivi. Toutefois, ni les frais de gestion, ni ce montant ne sont pris en compte pour définir le besoin et adapter la procédure de passation. Une estimation correcte aurait conduit à un montant de 58 748 € HT en 2022, 53 605 € HT en 2023, 79 506 € HT en 2024 et 53 903 € HT en 2025, tous montants supérieurs au seuil de 40 000 € alors en vigueur imposant, *a minima*, la publication d'un avis de marché et une procédure adaptée de mise en concurrence.

De plus, s'agissant de besoins récurrents, il convient d'additionner la valeur sur toute la période concernée. En l'absence de circonstances particulières motivant un changement de pratique, le montant estimé aurait donc dû couvrir une durée de quatre années, comme pour les précédents marchés.

Ces lacunes sont liées à la méconnaissance des obligations légales et réglementaires s'imposant à la Maison des Métallos qui a suivi les recommandations de son conseil juridique de l'époque, lequel lui a indiqué à tort qu'elle n'était pas soumise au code de la commande publique.

Plus largement, la Maison des Métallos ne dispose pas d'un service unique dédié aux achats et aucune commission d'appel d'offres. Une telle organisation permettrait une harmonisation des pratiques et une sécurisation des achats ; à défaut d'y consacrer les ressources nécessaires, celui-ci a indiqué en réponse aux observations provisoires de la chambre avoir commencé à faire appel à un prestataire spécialisé pour l'assister dans la mise en conformité de ses pratiques.

Recommandation performance n°1 : Pour les achats récurrents, prévoir un contrat pluriannuel sur la base de l'ensemble des coûts estimés, permettant de faire appel à la concurrence.

[23] CE, 4 mars 2021, n° 438859.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La prévision budgétaire de l'établissement doit être renforcée, notamment pour ce qui concerne l'investissement : plusieurs années voient ainsi les recettes comme les dépenses d'investissement très sous-exécutées. De même, si l'établissement conduit un suivi de son matériel, l'inventaire physique et l'inventaire comptable ne font pas l'objet d'un véritable rapprochement à la date du contrôle. La Maison des Métallos ne peut pas exercer un véritable pilotage de ses investissements dans ces conditions.

La planification des achats publics doit être plus rigoureuse : la définition des besoins, étape préalable à l'achat, doit prendre en compte l'intégralité des coûts sur une période pluriannuelle pour pouvoir faire appel à la concurrence et pour respecter les nouvelles obligations règlementaires en matière de développement durable.

4 LA SITUATION FINANCIÈRE RESTE FRAGILE MALGRÉ DES AMÉLIORATIONS STRUCTURELLES

Les tableaux récapitulatifs des produits et charges de la Maison des Métallos sur la période contrôlée figurent en annexe 1.

4.1 Un modèle économique dans lequel les financements publics prédominent sur les ressources propres et commerciales

4.1.1 L'établissement dépend d'un financement public stable et très majoritaire

Le modèle économique de l'établissement repose principalement sur les financements publics, avec en premier lieu les contributions de la Ville de Paris, qui assurent le socle de ses missions culturelles et sociales.

La Ville de Paris apporte ainsi une contribution annuelle de 2 M€, tandis que le département de la Seine-Saint-Denis contribue à hauteur de 10 000 €. Cette répartition témoigne de l'importance du rôle de la Ville de Paris en tant que financeur majoritaire et acteur central du projet.

Il est à rappeler que la convention d'occupation du domaine public estime que la mise à disposition du lieu représente un avantage en nature estimé à 944 760 € par an, qui n'est pas reflété dans les comptes de résultat.

En revanche, la contribution de la région Île-de-France, qui bien que n'étant pas membre de l'EPCC a fourni un soutien continu pendant plusieurs années, a connu une diminution progressive entre 2021 et 2023, en lien avec la sortie du dispositif PAC (Permanence artistique et culturelle), ce qui a mécaniquement réduit le niveau global des subventions institutionnelles perçues par l'établissement.

Le cadre d'une subvention municipale à un service public industriel et commercial

L'activité de la Maison des Métallos, au regard du préambule de ses statuts, est un service public industriel et commercial, qui répond à la compétence de l'établissement. Il constitue donc une régie au sens de l'article L. 1412-1 du code général des collectivités territoriales.

Or l'article L. 2224-2 du même code dispose qu'il est « *interdit aux communes de prendre en charge dans leur budget propre des dépenses au titre des services publics visés à l'article L. 2224-1. (...) Toutefois, le conseil municipal peut décider une telle prise en charge lorsque celle-ci est justifiée par l'une des raisons suivantes : (...) Lorsque, après la période de réglementation des prix, la suppression de toute prise en charge par le budget de la commune aurait pour conséquence une hausse excessive des tarifs. (...) En aucun cas, cette prise en charge ne peut se traduire par la compensation pure et simple d'un déficit de fonctionnement.* »

Néanmoins, l'article L. 1431- 8 du code général des collectivités territoriales dispose que, par dérogation à l'article précité, les ressources des EPCC peuvent inclure les subventions et autres concours financiers des personnes publiques.

De plus, l'EPCC candidate régulièrement à des appels à projets thématiques lancés par divers financeurs : en cas de succès, il obtient alors une subvention d'exploitation fléchée sur projets. Si ces apports demeurent marginaux au regard du budget global, ils participent pleinement à la mise en œuvre du projet artistique et à l'ancrage partenarial de la structure.

Ces montants s'ajoutent à une subvention exceptionnelle de 235 000 €, destinée à compenser les pertes de recettes (billetterie, bar, locations d'espaces) consécutives à l'occupation du site pendant trois mois en 2024.

Le soutien des partenaires institutionnels peut aussi prendre des formes non financières, résumées en annexe 2.

La part des subventions et contributions dans les produits de gestion courante demeure majoritaire, comprise entre 72 % et 84 % selon les exercices, traduisant une dépendance structurelle de l'établissement à l'égard des financements publics. Comme l'indique la réponse de la Ville de Paris aux observations provisoires de la chambre, il apparaît que l'activité de la Maison des Métallos n'est pas rentable par nature. Le choix actuel d'un statut d'établissement public industriel et commercial[24], plutôt qu'administratif, pourrait donc faire l'objet d'une réflexion stratégique de l'établissement et de ses membres.

[24] Il est rappelé que la jurisprudence (Conseil d'État, 16 novembre 1956, n° 26549, *Union des syndicats des industries aéronautiques*) définit les critères cumulatifs définissant les services publics industriels et commerciaux comme étant l'activité comparable à celle d'un organisme privé, la redevance perçue sur les usagers, et enfin un fonctionnement visant à dégager des bénéfices.

Tableau n° 8 : Part des financements publics dans les produits

En %	2021	2022	2023	2024	2025
En numéraire	83,6	80,9	74,4	75,2	72,1
Compte tenu de l'avantage en nature	88,1	86,0	80,9	81,1	79,1

Source : CRC d'après les états financiers annuels

Les contributions de fonctionnement, fixées à l'article 19 des statuts, lui permettent d'envisager l'avenir à long terme. Ce socle stable constitue aussi un levier de crédibilité pour la mobilisation de financements complémentaires et de partenariats. En l'état actuel des choses, cette stabilité financière publique est un gage de pérennité, permettant à la Maison des Métallos de maintenir ses missions culturelles et sociales, d'assurer son fonctionnement quotidien, et de prévoir la continuité de ses activités sur le long terme.

4.1.2 Les ressources de billetterie : une trajectoire ascendante mais contrastée

4.1.2.1 L'impact de la politique tarifaire et de la politique de gratuité

La Maison des Métallos attire simultanément deux types de publics :

- **Un public payant**, majoritairement issu de la billetterie classique, avec une recette moyenne pouvant atteindre 9 € par billet lors des concerts et grandes rencontres.
- **Un public bénéficiant de gratuités**, dans le cadre d'accompagnements sociaux, éducatifs ou d'invitations, représentant une part significative de la fréquentation, notamment pour les visites et ateliers.

Tableau n° 9 : Entrées par tranche tarifaire sur la période 2022-2025

Entrées payantes	2022	2023	2024	2025
Entrées tarif à 3 €	827	0	0	0
Entrées tarif à 5 €	0	1 738	2 458	114
Entrées tarif à 6 €	457	0	0	0
Entrées tarif à 8 €	0	0	0	527
Entrées tarif à 9 €.	179	629	1 475	48
Entrées tarifs à 10 €	1 546	2 377	2 046	2 315
Entrée tarifs à 12 €	0	219	529	0
Entrées tarif à 15 €	635	1 171	1 174	5 074
Entrée tarif à 20 €	162	218	384	178
Entrée tarif à 25 €	0	0	0	3 799
Entrées RPS[25] 3/5 €	1 755	1 733	2 559	0
FAP COREAL[26]	372	0	0	1 168
Tarif unique (5,8 ou 10€)	0	0	0	3 729
Total entrées payantes	**5 933**	**8 085**	**10 625**	**16 790**

[25] Réseau de partenaires sociaux : billets à tarif social destinés à des publics accompagnés ou éloignés de l'offre culturelle.
[26] Festival d'automne à Paris - Comité régional pour l'emploi artistique et culturel.

Invitations/Entrées gratuites	2022	2023	2024	2025
Invitations ou gratuits	4 840	6 555	5 373	7 699
Entrées exonérées	1 983	599	316	458
Total entrées gratuites	**6 823**	**7 154**	**5 689**	**8 157**
Opération spéciales	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Passes 1 ou 2j	*0*	*0*	*0*	*303*
Billetterie externe	*0*	*0*	*0*	***1 712***

Source : *La Maison des Métallos d'après les bilans analytiques de la fréquentation de l'établissement sur la période 2022-2025*

Comme beaucoup d'établissements culturels publics, la Maison des Métallos doit concilier plusieurs objectifs parfois contradictoires : proposer des tarifs abordables, des dispositifs d'inclusion et une programmation variée pour toucher tous les publics, y compris les plus éloignés de la culture, tout en assurant une partie de ses recettes par la billetterie, les partenariats et les activités commerciales.

Cette dualité explique pourquoi certains spectacles ou événements peuvent être gratuits ou à prix réduits, tandis que d'autres, plus grand public ou commerciaux, permettent de générer des recettes nécessaires à l'équilibre budgétaire. Elle cause néanmoins une variabilité notable des recettes.

La nouvelle grille tarifaire adoptée en 2025 (présentée en annexe 3) a pour objectif de renforcer les ressources de billetterie sans pénaliser l'attractivité pour le public.

De plus, la politique de billetterie gratuite n'est pas entièrement maîtrisée, comme en témoigne la pratique informelle par laquelle le personnel de l'établissement assiste aux spectacles de son choix en usant de billets « invitations », qui ne sont pas retracés à part. Même si l'établissement considère que cette pratique est marginale et ne pèse pas sur les équilibres de fréquentation de l'établissement, en l'absence de traçabilité, il ne peut pas s'en assurer formellement.

Par ailleurs, il est rappelé que le statut d'agent d'un établissement ne doit pas ouvrir un droit automatique aux prestations de cet établissement. En effet, la jurisprudence[27] confirme que les tarifs préférentiels accordés à certaines catégories d'usagers doivent être justifiées par des différences de situation individuelles ou bien par un intérêt général en rapport avec l'exploitation du service.

4.1.2.2 La croissance de la fréquentation et des revenus de billetterie

Faute de données disponibles pour l'année 2021, l'analyse s'appuie sur la période 2022-2025.

[27] Conseil d'État, Section, du 10 mai 1974, 88032 88148, TA de Marseille, 15 février 1991, n° 88-2979, CAA Paris, 2 juillet 2010, n° 09PA000974.

Tableau n° 10 : Nombres d'entrées toutes activités confondues

	2022	2023	2024	2025
Payantes	5 933	8 085	10 625	17 102
Gratuites	6 823	7 154	5 689	8 157
Billetterie partenaires	0	0	0	1 712

Source : La Maison des Métallos d'après les bilans analytiques de fréquentation de l'établissement sur la période 2022-2025

On observe une augmentation régulière de la fréquentation payante, qui progresse notamment de 5 933 spectateurs en 2022 à 17 102 en 2025, soit une croissance de près de 188 %. Parallèlement, le nombre de spectateurs bénéficiant d'entrées gratuites ou d'invitations reste élevé, mais leur proportion relative diminue progressivement, ce qui contribue à la consolidation des recettes de billetterie.

Tableau n° 11 : Recettes totales des spectacles

	2022	2023	2024	2025
en €	42 121	70 769	88 572	247 329

Source : La Maison des Métallos d'après les bilans analytiques de fréquentation de l'établissement sur la période 2022-2025

Les recettes de billetterie suivent cette tendance et augmentent de 487% sur la période. Cette progression s'explique à la fois par l'augmentation du nombre de spectateurs payants et par une valorisation moyenne du billet, qui atteint 14,49 € pour 2025.

Le taux de remplissage des salles connaît également des variations significatives : il est relativement faible en 2022 (40 %), progresse fortement en 2023 (89 %) grâce à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, et se stabilise à 70 % en 2024 et 74% en 2025. Cette évolution met en évidence l'efficience croissante de la programmation, tout en révélant que certains spectacles demeurent sous-exploités, tandis que d'autres affichent des taux de fréquentation supérieurs à 100 %, notamment les festivals et événements ponctuels.

L'analyse par type de programmation révèle que, conformément aux objectifs variés poursuivis par les différents types d'activité, les spectacles et concerts constituent la principale source de recettes de billetterie, tandis que les ateliers, visites et performances contribuent davantage à la mission culturelle et sociale. Les événements ponctuels comme les fêtes connaissent des taux de remplissage exceptionnels, indiquant une demande supérieure à l'offre, alors que certaines activités régulières comme les visites guidées simplifiées restent sous-fréquentées.

Au terme de la période contrôlée, l'offre culturelle de la Maison des Métallos présente une situation économique globalement saine, avec des recettes en hausse et une fréquentation payante renforcée. Néanmoins, l'optimisation de la programmation reste un enjeu majeur : il convient d'adapter le nombre de représentations pour maximiser le taux de remplissage et la billetterie, tout en poursuivant l'ouverture culturelle par les dispositifs gratuits et inclusifs. L'amélioration de la communication et de la promotion apparaît également essentielle pour accroître l'attractivité des spectacles moins fréquentés, tout en consolidant le rôle social et culturel de l'établissement.

4.1.3 La diversification des ressources comme levier de développement

La structure économique des recettes commerciales de la Maison des Métallos repose sur un modèle hybride, combinant exploitation d'un équipement culturel et offre de services associés aux événements accueillis.

Tableau n° 12 : Recettes propres, en €

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventes de marchandises, dont billetterie et bar	15 404	24 814	45 338	45 119	109 027
Prestations de service, dont refacturation de personnels	32 527	71 974	106 539	96 676	240 398
Autres produits d'exploitation, dont location de salles	186 661	291 693	409 478	458 464	269 608
Divers	48 162	31 812	50 495	72 519	53 780

Source : États financiers

L'activité évènementielle inclut la location des espaces, la fourniture de moyens techniques, l'accompagnement logistique et l'ingénierie des manifestations accueillies. Jusqu'à 2025, année où les recettes de billetterie et de bar augmentent fortement, cette activité constitue la première source de recettes propres. La progression de ces ressources sur la période traduit une professionnalisation croissante de l'offre et une meilleure valorisation des compétences internes. La coordination technique de concerts, la gestion d'ateliers pédagogiques ou la mise à disposition de matériel pour des événements externes illustrent concrètement la capacité de l'établissement à générer des recettes à partir de son savoir-faire opérationnel tout en poursuivant ses missions culturelles. L'insécurité juridique induite par la formulation actuelle de la convention d'occupation du domaine public, qui ne permet pas de poursuivre la location lucrative des locaux, crée donc un risque stratégique majeur pour l'établissement.

Tableau n° 13 : Bilan financier annuel de l'activité événementielle en € H.T. (2021-2025)

	2021	2022	2023	2024	2025
Durée totale des évènements	56,5 j	31 j	39 j	73 j	82,5 j
Total des produits en € ***Dont :***	**217 261**	**304 070**	**433 303**	**508 412**	**364 091**[28]
Locations de salles en %	77	90.3	88,7	85,6	80,4
Matériel technique en %	4,1	3,2	2,3	1,8	2,8
Personnel en %	17,8	5,9	14,5	12,3	14,7
Bar en %	**1**	**0,6**	**0,2**	**0,2**	**1,7**

Source : CRC d'après les tableaux de liste des clients de la Maison des Métallos

La facturation de personnels constitue une part significative et en progression des recettes commerciales de l'établissement. Elle repose sur la mobilisation de personnels techniques, d'accueil et de régie à l'occasion d'événements organisés par des tiers et s'inscrit directement dans l'exploitation du site. Ces prestations sont refacturées à un tarif comprenant une marge moyenne d'environ 20% sur la base de la grille des tarifs de locations lucratives approuvée par le conseil d'administration. Néanmoins, comme indiqué *supra*, l'absence de comptabilité analytique ne permet pas d'asseoir ces tarifs sur un calcul de coûts complets, mais reflète plutôt l'état concurrentiel des prestations similaires proposées à Paris.

Une part non négligeable de l'activité repose sur des échanges non monétaires[29], représentant environ 20 % du chiffre d'affaires en 2025. Ils résultent d'une volonté stratégique de l'établissement de renforcer sa visibilité et ses partenariats. N'étant pas prévus par le cadre comptable auquel est soumis l'EPCC, ces échanges ne sont pas retracés dans les comptes, ce qui empêche l'établissement de présenter une image fidèle des services obtenus contre la mise à disposition des locaux. Aussi, jusqu'à ce que ces partenariats évoluent vers des prestations facturées plus classiques conformément à l'objectif affiché de l'établissement, ils limitent la lisibilité financière de l'établissement.

L'analyse de l'activité événementielle sur la période 2021 à 2025 met en évidence une activité globalement soutenue, mais marquée par une forte variabilité d'un exercice à l'autre. Après une montée en charge progressive à la sortie de la crise sanitaire, le niveau des recettes atteint un point haut en 2024, avec un total de 506 409 €, avant de connaître un repli sensible en 2025, où le total s'établit à 351 095 €, soit une diminution de plus de 30 %. Cette évolution traduit à la fois l'effet exceptionnel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, la fin d'un effet de rattrapage et un recentrage de la programmation sur des formats plus courts et moins intensifs en ressources.

[28] Dont 63 369 € sous forme d'échange de marchandise.

[29] Dans le cas de la Maison des Métallos, cela inclut par exemple la mise à disposition d'espaces pour un partenaire en échange de services, de prestations techniques ou d'inclusion dans des supports de communication et de promotion, sans facturation directe.

Les recettes issues des locations demeurent limitées par les impératifs de programmation artistique, la capacité d'accueil du site et les conditions d'usage des locaux. La typologie des clients met en évidence une concentration de la valeur économique sur les événements marchands, tels que les défilés de mode ou les tournages audiovisuels, qui génèrent des recettes élevées mais sur un nombre limité de journées. Les événements institutionnels et associatifs assurent quant à eux la cohérence avec la mission de service public, mais contribuent moins significativement aux recettes. Cette segmentation souligne la fragilité économique de l'activité, fortement dépendante de quelques événements majeurs.

Les exercices à forte occupation ne correspondent pas nécessairement aux exercices les plus performants économiquement[30]. À l'inverse, une occupation plus ciblée et adaptée au type d'événement permet d'optimiser le rendement des espaces. Par exemple, un défilé mobilisant deux jours peut rapporter plusieurs dizaines de milliers d'euros, tandis que plusieurs réunions d'une demi-journée totalisent à peine quelques centaines d'euros.

La stratégie de l'établissement privilégie une diversité de partenaires à rentabilité variable, par souci de résilience dans un contexte économique difficile à prévoir. Ce faisant, il limite néanmoins le rendement qu'il pourrait générer en valorisant le patrimoine unique de la Maison des Métallos.

Photo n° 4 : Mezzanine et bar



Source : CRC

[30] Les années les plus performantes économiquement ne sont pas celles avec le plus de jours occupés. Les années 2022 et 2023 sont les exercices les plus efficaces en termes de rentabilité par jour d'occupation.

Les ventes de marchandises, principalement liées à l'exploitation du bar et de la buvette, constituent un complément stable des recettes commerciales. Leur contribution reste modeste mais participe à l'attractivité du site et à l'expérience des publics, renforçant indirectement la fréquentation des manifestations culturelles. Cette catégorie de revenus joue un rôle stratégique plus sur le plan de la fidélisation et de la qualité de l'accueil que sur celui de la consolidation financière.

Enfin, les autres produits d'activités annexes sont peu significatifs et non récurrents. Leur rôle dans l'économie commerciale de l'établissement reste marginal et ne constitue pas un levier structurant du modèle économique. Ils correspondent à des cessions ponctuelles de fournitures ou de services accessoires, dont l'impact sur le chiffre d'affaires global est limité.

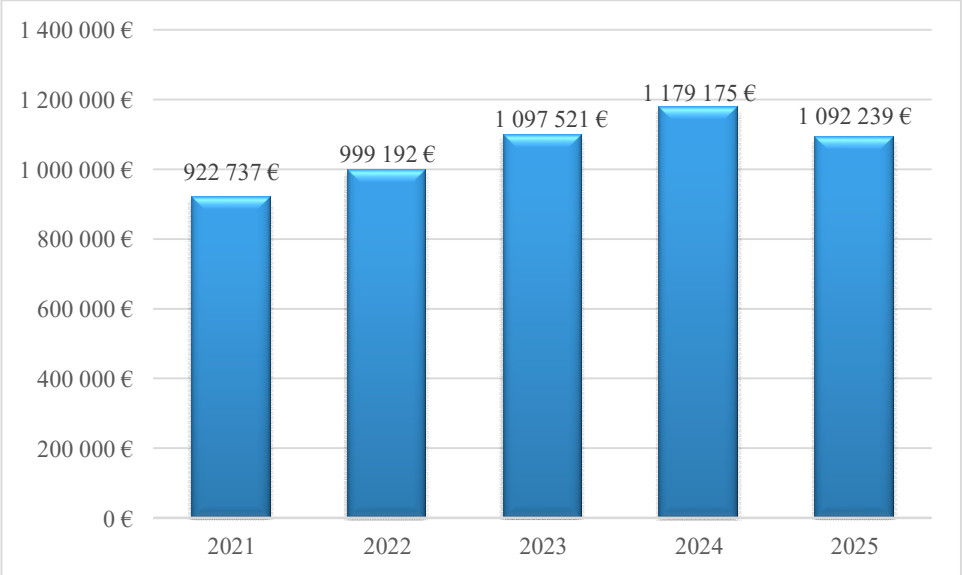
4.2 Les charges de gestion s'alourdissent continument

4.2.1 Les charges à caractère général

Les charges à caractère général de la Maison des Métallos regroupent l'ensemble des dépenses de fonctionnement courant, hors masse salariale, charges financières et opérations d'investissement. Pour la Maison des Métallos, elles regroupent notamment les postes suivants :

- Programmation artistique et actions culturelles.
- Droits d'auteur et taxes assimilées.
- Communication.
- Fournitures techniques.
- Fonctionnement du bâtiment (fluides, assurances, maintenance, télécom).
- Frais généraux (honoraires, missions, documentation, réception…).
- Fonctionnement du bar (hors personnel).
- Variations de stocks.

Graphique n° 1 : Évolution des charges à caractère général (2021-2025)



Source : CRC d'après les états financiers

Ces charges augmentent de18,4 % sur la période 2021-2025, avec un pic de 27,8 % atteint en 2024.

Cette évolution traduit, dans un premier temps, la reprise progressive des activités en 2022 après une année 2021 marquée par des dépenses partiellement différées, ainsi que la remise en service complète des équipements.

Elle se poursuit en 2023 et 2024 sous l'effet de l'inflation, notamment des coûts énergétiques, mais aussi de l'intensification des activités culturelles et événementielles, qui entraîne un accroissement des besoins en prestations techniques, en moyens matériels et en fonctionnement courant.

En 2024, la hausse est également influencée par des facteurs spécifiques, tels que des dépenses exceptionnelles liées à l'occupation temporaire du bâtiment par un collectif de jeunes isolés, générant des coûts supplémentaires en sécurité, maintenance et restauration des espaces, le lancement d'une nouvelle organisation impliquant la refonte de la charte graphique et une hausse des dépenses de communication, ainsi que le renforcement de l'activité événementielle, notamment en lien avec les Jeux Olympiques et Paralympiques, nécessitant un renfort technique et sécuritaire significatif.

En dehors de cette période exceptionnelle, les charges reviennent en 2025 à un montant plus comparable à celles de 2023.

4.2.2 Les charges de personnel

Sur la période 2021-2025, les charges de personnel de l'EPCC la Maison des Métallos ont connu une phase de reconstitution, suivie d'un renforcement des tensions sur la masse salariale. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de reprise de l'activité, de revalorisations salariales et de transformations organisationnelles et conjoncturelles successives. L'étude de ces charges sur la période met également en évidence le poids structurellement important de la masse salariale, représentant près de 60 % des charges d'exploitation.

Les effectifs permanents de la Maison des Métallos sont stables sur la période.

Tableau n° 14 : Effectifs permanents au 31/12 de l'année

	2021	2022	2023	2024	2025
CDD Hommes	0	0	3	6	3
CDD Femmes	5	7	4	3	3
CDI Hommes	15	12	16	13	11
CDI Femmes	17	18	16	18	19
Total	**37**	**37**	**39**	**40**	**36**

Source : Données de paie

Le contrat à durée indéterminée reste la forme majoritaire d'emploi à la Maison des Métallos, malgré un recours constant aux contrats à durée déterminée pour des remplacements.

La Maison des Métallos fait d'ailleurs usage, parmi ses contrats à durée indéterminée, du contrat à durée indéterminée intermittent (CDII), forme particulière régie par l'article L. 3123-42 et suivants du code du travail. Celui-ci assigne au salarié une durée de travail annuelle et non hebdomadaire, afin de s'adapter au rythme particulier du secteur du spectacle vivant, alternant des périodes d'activité intense et d'inactivité structurelle.

L'apparente stabilité des effectifs ne doit pas masquer un taux de renouvellement important, notamment sur la période 2021-2023. Ces trois années ont ainsi vu 24 départs de personnes en CDI dont 12 démissions, 8 ruptures conventionnelles et 2 licenciements pour faute ou pour cause réelle. Sans même compter l'emploi en CDD, on assiste donc à un taux moyen de renouvellement de 25 %.

Tableau n° 15 : Évolution de la masse salariale de l'EPCC la Maison des Métallos (2021-2024), en €

Poste	2021	2022	2023	2024	2025	Évolution 2021-2025 en %
Masse salariale permanents	1 172 568	1 431 305	1 414 273	1 424 819	1 478 191	26,1
Intermittents techniques	63 252	142 528	153 :923	209 026	223 880	253,9
Intermittents artistiques	0	0	7 200	5 789	8 646	NA
Autres charges RH	70 646	39 526	77 221	89 558	63 169	- 10,6
TOTAL masse salariale élargie	**1 306 466**	**1 613 359**	**1 652 617**	**1 729 192**	**1 710 717**	**30,9**
Charges d'exploitation totales	2 486 317	2 693 575	2 810 973	3 032 549	2 957 696	18,96
Part masse salariale / charges en %	52,5	59,9	58,8	57,0	58,8	+ 5,3

Source : CRC d'après les états financiers et les données prévisionnelles 2025

Le niveau anormalement bas de la masse salariale des permanents en 2021 est à analyser au regard de nombreux emplois non pourvus, ainsi que de l'effet des exonérations de cotisations consenties en réponse à la crise sanitaire. En dehors de cette année exceptionnelle, la masse salariale globale croît régulièrement sur la période.

Le principal effort de revalorisation salariale a eu lieu en 2022, dans le cadre de négociations d'entreprise dans une période de reprise de l'inflation. Le conseil d'administration du 12 septembre 2022 a ainsi validé une augmentation de 3,5 % des salaires bruts pour les cadres de direction, de 5 % pour les autres salariés en contrat, d'1€/h supplémentaire pour les intermittents et enfin une hausse du ticket-restaurant quotidien de 7 à 9 €, en augmentant la participation employeur de 57 % à 60 %. Cette hausse a été entre autres financée par une réduction de l'activité artistique, supprimant une des onze résidences d'artistes initialement prévues.

De 2022 à 2024, une prime de partage de la valeur a été accordée ponctuellement aux salariés de l'établissement (hors intermittents).

Surtout, la période sous contrôle voit se développer le recours aux heures d'intermittents du spectacle (assimilable à des intérimaires et à ne pas confondre avec le statut de CDII) pour couvrir les besoins ponctuels de l'activité artistique de la Maison des Métallos. Celle-ci croît en masse comme en proportion, à mesure que l'activité de l'établissement s'intensifie.

L'établissement est rattaché à la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984. La Maison des Métallos n'a pourtant pas toujours parfaitement appliqué la convention collective, par exemple pour ce qui concerne la comptabilisation des jours de récupération pour les cadres dits « au forfait », c'est-à-dire sans comptabilisation des heures quotidiennement travaillées. La convention collective prévoyant dans ce cas une demi-journée de récupération par semaine, la Maison des Métallos ne s'est mise en conformité avec cette stipulation qu'à partir de septembre 2021.

Il apparaît donc que l'augmentation de l'activité accroît les charges de l'établissement sans que les ressources n'augmentent dans les mêmes proportions. Dans ces conditions, la trajectoire récente de l'établissement appelle une vigilance particulière sur la maîtrise des charges de personnel, la prévention des coûts exceptionnels (litiges, départs, sous-dimensionnement prévisionnel), et la sécurisation de ressources pérennes permettant de garantir l'équilibre du modèle économique sans surexposition aux chocs de fréquentation ou aux interventions ponctuelles de la collectivité.

Ce point fait d'ailleurs l'objet de rappels réguliers par la Ville de Paris dans le cadre des conseils d'administration de l'établissement.

Recommandation performance n°2 : Fixer un objectif global d'évolution de la masse salariale pour en maîtriser la croissance.

4.3 Le résultat d'exploitation reste fragile

Tableau n° 16 : Comptes de résultat 2021-2025, en €

	2021	2022	2023	2024	2025
Total produits de gestion courante	2 383 425	2 527 502	2 682 119	2 941 778	2 713 813
Total charges de gestion courante	2 331 723	2 627 757	2 749 672	2 966 175	2 909 043
Résultat d'exploitation	**51 701**	**- 100 255**	**- 27 553**	**- 24 397**	**- 195 230**
Total produits exceptionnels	128 482	75 688	60 711	73 890	115 860
Total charges exceptionnelles	77 743	719	492	12 737	18 889
Impôts sur les bénéfices	33 079	13 997	0	4 900	4 478
Résultat exceptionnel	**50 739**	**74 969**	**60 219**	**61 153**	**96 971**
Résultat de l'exercice	**69 361**	**- 39 283**	**32 667**	**31 857**	**- 103 037**

Source : Logiciel ANAFI d'après les comptes de résultat

Sur la période 2021-2025, le résultat d'exploitation de l'établissement présente une évolution contrastée. Après un excédent de 51 701 € en 2021, il devient déficitaire en 2022 (- 100 255 €) et demeure légèrement négatif en 2023 et 2024 avant de s'aggraver fortement en 2025. Cette situation traduit une progression des charges d'exploitation, en particulier des charges de personnel et des achats externes, qui dépasse celle des produits d'exploitation, malgré le maintien de subventions élevées et de prestations de service croissantes.

En revanche, le résultat de l'exercice, qui intègre les produits et charges exceptionnels ainsi que l'effet des impôts sur les bénéfices, demeure globalement proche de l'équilibre sur la période jusqu'en 2024.

L'exercice 2024 illustre particulièrement le besoin de ressources ponctuelles pour faire face à des circonstances exceptionnelles. L'occupation temporaire des locaux par des mineurs isolés pendant trois mois a entraîné une perte de recettes liées au bar, à la billetterie et aux locations, alors que les coûts de personnel et artistiques sont demeurés constants. Par ailleurs, la transition vers une nouvelle direction a généré des surcoûts administratifs ainsi que le versement de primes exceptionnelles. Dans ce contexte, le soutien apporté par les subventions exceptionnelles de la Ville de Paris s'est révélé déterminant, permettant de compenser les pertes et surcoûts ponctuels et conduisant à un résultat d'exploitation positif de 31 856 € pour l'exercice.

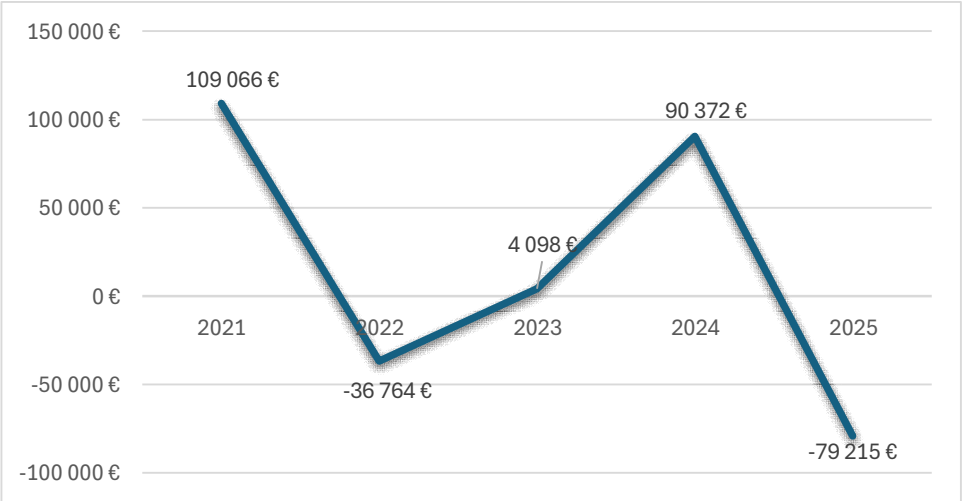
Ainsi, si le résultat de l'exercice laisse apparaître une performance globale équilibrée, le résultat d'exploitation met en évidence un déséquilibre structurel de l'activité courante, suggérant que la solidité apparente du résultat repose en partie sur des produits exceptionnels et des subventions, plutôt que sur l'autofinancement généré par l'activité opérationnelle. Cette analyse invite à une vigilance particulière sur la capacité de l'établissement à maintenir son équilibre d'exploitation à moyen terme, indépendamment des effets non récurrents.

4.4 Le financement des investissements est dépendant du soutien de la collectivité

4.4.1 La capacité d'autofinancement est fréquemment insuffisante

Pour un établissement public à caractère industriel et commercial, la capacité d'autofinancement (CAF) constitue un indicateur essentiel : elle mesure la capacité de la structure à couvrir ses charges courantes et à participer au financement de ses investissements sans dépendre exclusivement des subventions. L'analyse de la capacité d'autofinancement de l'établissement met en évidence un déséquilibre persistant entre l'évolution des dépenses de fonctionnement et celle des ressources propres.

Graphique n° 2 : Trajectoire de la capacité d'autofinancement de 2021 à 2025



Source : CRC d'après les comptes de gestion du logiciel ANAFI

Sur la période 2021-2025, la capacité d'autofinancement présente une évolution contrastée. Elle observe une dégradation en 2022, suivie d'un redressement en 2023 et 2024, puis un nouveau repli en 2025. À l'occasion, elle devient même négative en raison d'un déficit brut d'exploitation, malgré le maintien de ressources à un niveau élevé.

L'équilibre financier de l'établissement demeure donc incertain. La dégradation observée en 2025 confirme la sensibilité de la capacité d'autofinancement aux variations du résultat brut d'exploitation, lui-même dépendant du niveau des produits de gestion et de la maîtrise des charges.

Dans ces conditions, l'établissement ne dispose pas d'une capacité d'autofinancement stabilisée lui permettant d'assurer de manière autonome le financement de ses investissements. Son équilibre financier demeure principalement dépendant du maintien des concours publics.

Malgré une amélioration sensible entre 2022 et 2024, la capacité d'autofinancement demeure globalement faible au regard du niveau des charges de fonctionnement. Cette situation limite les marges de manœuvre financières de l'établissement et appelle une vigilance particulière quant à la soutenabilité de son modèle économique à moyen terme.

Recommandation performance n°3 : Consolider les marges d'exploitation en diversifiant les recettes commerciales pour renforcer la capacité d'autofinancement, afin de sécuriser la pérennité économique de l'EPCC.

4.4.2 L'évolution et la maîtrise des subventions d'investissement et des produits exceptionnels

L'analyse des subventions d'investissement perçues par la Maison des Métallos sur la période 2021-2024 met en évidence une évolution irrégulière des financements, traduisant à la fois la nature ponctuelle des projets d'équipement et la dépendance de l'établissement aux arbitrages des collectivités territoriales.

Sur la période étudiée, les subventions d'équipement, principalement accordées par la Ville de Paris, ont évolué comme suit : 60 000 € en 2021, 25 000 € en 2022, 45 000 € en 2023 et 30 000 € en 2024, dont seulement 15 000 € ont été encaissés avant la clôture de l'exercice.

Cette évolution traduit la logique de financement par projet qui caractérise la politique d'investissement de l'établissement. La Maison des Métallos adopte en effet une gestion prudente consistant à ajuster ses dépenses d'investissement au montant des subventions obtenues. Cette stratégie limite l'exposition financière de la structure mais entraîne une variabilité importante du niveau d'investissement selon les exercices budgétaires.

Toutefois, la volatilité des subventions d'investissement limite la capacité de programmation pluriannuelle des équipements et peut générer ponctuellement des déséquilibres financiers, comme l'illustre le déficit d'investissement constaté en 2023. Celui-ci résulte essentiellement d'un décalage temporel entre la réalisation des dépenses et le versement des subventions correspondantes.

Les investissements réalisés sur la période ont principalement concerné la modernisation des équipements scéniques et techniques, le renouvellement du matériel informatique, l'amélioration des installations du bâtiment ainsi que le développement d'outils numériques de médiation culturelle. Ces dépenses s'inscrivent dans une logique d'adaptation aux évolutions des pratiques artistiques et aux exigences d'accueil du public.

Dans l'ensemble, la politique d'investissement apparaît cohérente avec les orientations stratégiques de l'établissement et demeure maîtrisée financièrement. Elle reste néanmoins fortement dépendante des financements publics, ce qui constitue un facteur de fragilité structurelle pour la planification à moyen et long terme.

4.5 Le bilan : une trésorerie positive mais en diminution face à des besoins de plus en plus imprévisibles

Tableau n° 17 : Bilan synthétique 2021-2025 (€)

ACTIF	2021	2022	2023	2024	2025
Immobilisations incorporelles (nettes)	8 490	3 140	22 934	16 396	12 192
Autres Immobilisations corporelles	265 148	333 171	352 839	389 827	380 523
Total actif immobilisé	*273 638*	*336 311*	*375 773*	*406 423*	*392 715*
Stocks	4 223	6 954	8 730	4 044	3 342
Créances	672 110	852 720	866 975	906 633	900 640
Disponibilités	783 881	508 821	360 479	420 066	246 445
Autres actifs circulants	0	15 897	24 168	0	8 819
Total actif circulant	1 460 215	1 384 393	1260 353	1 330 744	1 159 246
Comptes de régularisations	18	18	18	18	18
Total général	1 733 871	1 720 723	1 636 145	1 737 185	1 551 979

PASSIF	2021	2022	2023	2024	2025 (prévisionnel)
Dotations	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Réserves	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Report à nouveau	310 098	379 460	340 176	372 843	404 700
Résultat de l'exercice	69 362	- 39 283	32 667	31 857	- 103 037
Subventions transférables	253 333	214 544	231 162	207 988	180 1899
Total fonds propres	1 357 792	1 279 722	1 329 006	1 337 689	1 206 853
Provisions pour risques et charges	40 000	40 000	0	40 000	40 000
Fournisseurs	196 794	243 309	147 829	126 915	237 971
Autres dettes à court terme	139 284	155 399	159 310	217 678	51 458
Total dettes court terme	336 078	398 709	307 138	344 592	289 429
Total dettes	336 078	398 709	307 138	344 592	289 429
Comptes de régularisation	0	2 293	0	14 904	15 697
Total général	**1 733 871**	**1 720 723**	**1 636 145**	**1 737 184**	**1 551 979**

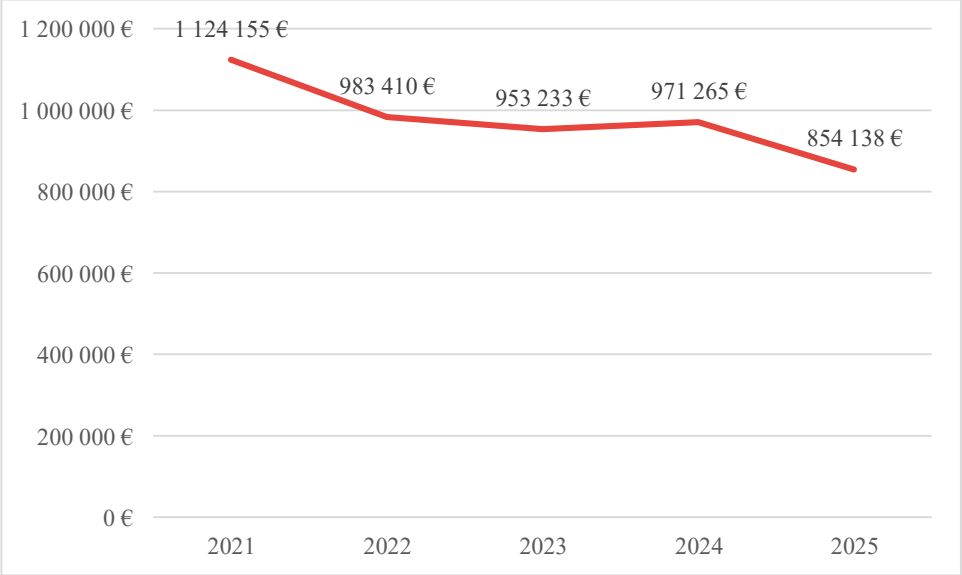
Source : CRC d'après les comptes annuels et ANAFI (2025)

L'examen du fonds de roulement de l'établissement sur la période 2021-2025 met en évidence une situation globalement favorable, caractérisée par un niveau durablement positif des ressources stables par rapport aux emplois immobilisés.

Cette évolution s'explique principalement par la progression des capitaux propres, notamment des dotations et réserves, qui augmentent régulièrement sur la période, passant de 1 035 098 € en 2021 à 1 129 700 € en 2025. Ces ressources demeurent toutefois sensibles aux résultats de fonctionnement.

Dans le même temps, les emplois immobilisés progressent de manière continue, passant de 273 638 € en 2021 à 406 423 € en 2024, puis à 392 715 € en 2025. Cette évolution traduit la poursuite d'une politique d'investissement orientée vers les équipements et infrastructures nécessaires aux activités de l'établissement. En dépit de cette progression, les ressources stables demeurent supérieures aux emplois immobilisés sur l'ensemble de la période, permettant le maintien d'un fonds de roulement positif.

Graphique n° 3 : Évolution du fonds de roulement net global de 2021 à 2025



Source : CRC d'après les états financiers

Ce fonds de roulement s'établit à 185 jours de charges courantes en 2021, puis diminue jusqu'à 109,7 jours en 2025. Les ressources sont donc progressivement mobilisées au service du financement de l'activité.

En revanche, sur la période 2021-2025, le besoin en fonds de roulement (BFR) présente une volatilité marquée, traduisant une sensibilité aux variations des postes d'exploitation et de bilan à court terme.

Les actifs circulants connaissent des fluctuations importantes : les créances clients et produits non facturés, significatifs en début de période, deviennent nuls à compter de 2023. Cette évolution contribue à un BFR de gestion structurellement faible ou négatif, traduisant un effet global favorable sur la trésorerie, mais marqué par une instabilité annuelle.

Si le BFR négatif récurrent traduit une situation de trésorerie excédentaire, la volatilité observée sur la période, ainsi que les évolutions constatées en 2025, appellent à une attention soutenue et à un suivi renforcé.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le modèle économique de la Maison des Métallos est fondé avant tout sur la contribution publique régulière de ses membres, au premier titre la Ville de Paris. Les subventions ponctuelles sur projet et les subventions d'investissement sont des sources de financement mineures et irrégulières. Les ressources propres sont elles aussi minoritaires dans le fonctionnement, ne dépassant jamais 23 % des recettes de l'année. Elles comprennent les recettes de billetterie, qui ont commencé à faire l'objet de mesures de renforcement et de stabilisation au travers d'une nouvelle grille tarifaire. Les ressources propres sont aussi renforcées par les activités lucratives, au premier rang desquelles la location évènementielle, dont la stratégie prudente de l'établissement limite les revenus potentiels.

L'augmentation des charges de fonctionnement subit le double effet de l'inflation, notamment concernant les coûts de l'énergie, et de la hausse de la masse salariale à l'issue de revalorisations visant à compenser cette même inflation. Plus généralement, l'activité plus intense de l'établissement cause logiquement une hausse des coûts associés à son fonctionnement, principalement sous la forme d'heures d'intermittence. Cette croissance des charges est nettement plus rapide que celle des produits.

Structurellement, l'activité courante culturelle de l'établissement ne permet pas de dégager un résultat de fonctionnement positif constant, sans même parler de l'auto-financement de ses investissements. Son équilibre économique ne reste positif que par l'attribution de ressources et de subventions exceptionnelles. La mise en place en 2025 d'un nouveau projet d'établissement, qui a vocation à renforcer à terme l'autofinancement de l'EPCC, est néanmoins générateur de coûts initiaux. Le statut industriel et commercial de la Maison des Métallos, s'il lui permet une certaine souplesse dans la gestion de son personnel, n'est donc pas économiquement assuré à la date du rapport.

ANNEXES

Annexe n° 1. Récapitulatif des produits et charges....56
Annexe n° 2. Partenaires institutionnels....57
Annexe n° 3. Grille tarifaire....58
Annexe n° 4. Glossaire....60

Annexe n° 1. Récapitulatif des produits et charges

Tableau n° 18 : Produits de la Maison des Métallos, en €

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventes de marchandises	15 404	24 814	45 338	45 119	109 027
Prestations de service	32 527	71 974	106 539	96 676	240 398
Divers	48 162	31 812	50 495	72 519	53 780
Autres produits d'exploitation[31]	186 661	291 693	409 478	458 464	269 608
Subventions d'exploitation	2 100 671	2 107 209	2 070 268	2 269 000	2 041 000
Reprises sur dépréciations et provisions	NC	NC	40 000	NC	NC
Total produits de gestion courante	**2 383 425**	**2 527 502**	**2 722 119**	**2 941 778**	**2 713 813**
Autres opérations de gestion	39 446	8 244	2 709	14 259	2 712
Autres opérations en capital.	89 036	67 444	58 002	59 631	113 148
Total produits exceptionnels	**128 482**	**75 688**	**60 711**	**73 890**	**115 860**
Total des produits	**2 511 907**	**2 603 190**	**2 782 830**	**3 015 668**	**2 829 673**

Source : Logiciel ANAFI d'après les comptes de résultat

Tableau n° 19 : Charges de la Maison des Métallos, en €

	2021	2022	2023	2024	2025
Achat de matières premières et autres approvisionnement	11 247	21 934	26 464	17 601	48 664
Variation stock matières premières autres approvisionnement	- 1 637	-2 730	- 1776	4 686	702
Autres achats et charges externes	893 219	939 648	1 032 435	1 127 537	982 170
Impôts et taxes sur rémunérations	5 286	1 046			
Autres impôts, taxes et versement assimilés	14 460	3 863	4 603	5 186	3 519
Salaires et traitements	863 902	926 923	926 871	993 937	1 010 384
Charges sociales	397 730	641 242	673 674	680 951	740 930
Dotations amortissements des immobilisations	74 292	66 308	59 814	65 989	66 621
Dotation aux provisions pour risques et charges	40 000	40 000	0	40 000	40 000
Autres charges d'exploitation	33 224	29 523	27 587	30 288	56 053
Total charges de gestion courante	**2 331 723**	**2 627 757**	**2 749 672**	**2 966 175**	**2 909 043**
Autres opérations de gestion	77 743	719	492	12 737	18 889
Total charges exceptionnelles	**77 743**	**719**	**492**	**12 737**	**18 889**
Total des charges	**2 409 466**	**2 628 476**	**2 750 163**	**2 978 912**	**2 927 932**

Source : logiciel ANAFI d'après les comptes de résultat

[31] Dont revenus de l'activité locative évènementielle

Annexe n° 2. Partenaires institutionnels

Tableau n° 20 : Partenaires de la Maison des Métallos

Catégorie	Partenaires	Rôle / Contribution
Partenaires publics et institutionnels	Ville de Paris	Principal contributeur financier, socle du financement, mise à disposition des bâtiments
	Département de la Seine-Saint-Denis	Contribution financière, coopération territoriale, soutien aux projets éducatifs et sociaux
	État / établissements publics nationaux (DRAC, ONDA, Arcadi, SACD, FONPEPS, AUEA, CUI-CAE…)	Subventions pour projets culturels, résidences d'artistes, soutien à l'emploi culturel, diffusion et coproduction
	Région Île-de-France	Soutien aux projets artistiques et éducatifs (PAC, résidences)
	CAF, autres départements	Soutien à l'éducation artistique et culturelle, financement ponctuel d'actions sociales et culturelles
Partenaires privés et mécénat	Fondations (La Poste, Nature & Découvertes, Fondation de France), mécénat d'entreprises	Financement complémentaire de projets, soutien à l'innovation artistique et sociale
Partenaires diffusion et coproduction	ONDA, Arcadi, Access, Écran Vivant, Wallonie-Bruxelles International	Soutien à la diffusion, coproduction de spectacles et expositions, garantie de déficit, accompagnement logistique et technique

Source : La Maison des Métallos d'après le tableau de suivi du financement pluriannuel de l'EPCC

Annexe n° 3. Grille tarifaire

Tableau n° 21 : Grille tarifaire (2025-2026)

En €	A	B	C	D	E
Tarif plein	25	20	10	8	40
Tarif réduit 1	15	10	8	8	25
Tarif réduit 2	10	10	8	8	10

Source : site web Maison des Métallos

A. Spectacles, concerts

B. Formes performatives

C. Conférences, formes légères

D. Visites guidées, arpentages

E. Manifestations exceptionnelles

▶ GRILLE TARIFAIRE

Tarif réduit 1 accessible aux personnes suivantes sur justificatif :

- Personnes de + de 65 ans
- Demandeurs d'emploi
- Titulaires carte « Famille nombreuse »
- Détenteurs de carte mutilé de guerre et un accompagnateur
- Personnes en situation d'invalidité ou handicap
- Accompagnateur d'une personne en situation d'invalidité ou de handicap

Tarif réduit 2 accessible aux personnes suivantes sur justificatif

- Jeunes - de 25 ans
- Bénéficiaires des minima sociaux (RSA, RSO, AAH, ADA, ATA, ASS, AV, ASI, AER-R)
- Intermittent du spectacle
- Artistes inscrit à la Maison des artistes, AGESSA
- Étudiants de + de 25 ans
- Groupes de 8 personnes et +

▶ ABONNEMENT : PASS À LA MAISON

Tableau n° 22 : Tarif abonnement PASS (2025-2026)

	PASS	A	B
Tarif plein	PASS à 25 €	15 €	15 €
Tarif réduit 1	PASS à 20 €	10 €	10 €

Source : Site web Maison des Métallos

▶ L'OFFRE 3+1

Lorsque trois billets sont achetés au tarif plein, le quatrième est offert.

▶ BON PLAN POUR LES 15—18 ans

Si le public a entre 15 et 18 ans, il peut utiliser ses crédits Pass Culture pour réserver ses places à la Maison des Métallos.

Annexe n° 4. Glossaire

Acronyme	Signification
AUEA	Aide unique à l'embauche d'un apprenti
BFR	Besoin en fonds de roulement
CAF	Capacité d'auto-financement
CDII	Contrat à durée indéterminée intermittent
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CGT	Confédération générale du travail
COREAL	Comité régional pour l'emploi artistique et culturel
CUI-CAE	Contrat unique d'insertion – contrat d'accompagnement dans l'emploi
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
EPCC	Établissement public de coopération culturelle
FONPEPS	Fonds national pour l'emploi dans le spectacle
ONDA	Office national de diffusion artistique
RPS	Réseau de partenaires sociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SACD	Société des auteurs et compositeurs dramatiques
SPIC	Service public industriel et commercial

RÉPONSE DE MME ALICE VIVIER, DIRECTRICE GENERALE DE l'EPCC « MAISON DES METALLOS » (*)

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

Chambre Régionale des Comptes
d'Ile-de-France
G/2026-0555
10/09/2026
ARRIVÉE AU GREFFE

RÉPONSE AUX OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Chambre régionale des comptes d'Île-de-France

Établissement public de coopération culturelle « Maison des Métallos »

Paris, le 10 septembre 2026

La Maison des Métallos prend acte du rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France portant sur les exercices 2021 et suivants et remercie la Chambre pour la prise en compte, dans la version définitive du rapport, d'un nombre important d'éléments apportés au cours de la procédure contradictoire.

L'établissement souhaite néanmoins apporter quelques observations complémentaires afin de replacer les constats formulés dans la trajectoire particulière qu'a connue la Maison des Métallos au cours de la période contrôlée et, surtout, de rendre compte des transformations engagées depuis 2025.

La période examinée recouvre en effet plusieurs phases très différentes de la vie de l'établissement. Les exercices 2021 à 2024 ont été marqués successivement par les conséquences de la crise sanitaire, une importante instabilité organisationnelle et sociale, puis, en 2024, par l'occupation des locaux pendant près de trois mois, qui a conduit à l'interruption de l'activité de l'établissement. Le rapport relève lui-même ces circonstances exceptionnelles ainsi que les changements de direction intervenus au cours de la période.

L'arrivée de la nouvelle direction en mai 2024 et la mise en œuvre, à compter de janvier 2025, d'un nouveau projet d'établissement ouvrent une nouvelle phase. Celle-ci repose à la fois sur le redéploiement de l'activité artistique et culturelle, le développement des publics et des ressources propres, et sur un travail de structuration administrative destiné à sécuriser durablement le fonctionnement de l'établissement.

Les premiers résultats de cette transformation sont désormais mesurables. Comme le relève le rapport, entre 2022 et 2025, la fréquentation payante a progressé de 188 %, pour atteindre 17 102 entrées payantes en 2025, tandis que les recettes de billetterie sont passées de 42 121 € à 247 329 €, soit une progression de 487 %. Le taux de remplissage atteint par ailleurs 74 % en 2025.

Cette évolution s'accompagne d'un travail de fond sur l'organisation de l'établissement : sécurisation de la commande publique, amélioration du pilotage budgétaire et de l'investissement, structuration du dialogue social et de la prévention des risques professionnels, et développement des outils de suivi et de contrôle interne.

La Maison des Métallos partage ainsi l'objectif général poursuivi par plusieurs recommandations de la Chambre. Elle souhaite cependant souligner que nombre des actions recommandées sont d'ores et déjà engagées ou s'inscrivent dans une trajectoire de transformation amorcée depuis 2025, dont les effets ne pouvaient être pleinement mesurés à la date du contrôle.

Une situation sociale en nette amélioration

Depuis septembre 2024, la direction a engagé un travail de reconstruction du dialogue social et de stabilisation des équipes. Cette démarche se traduit notamment par une diminution significative de l'absentéisme, une stabilisation des effectifs et le renforcement des espaces de dialogue avec les représentants du personnel.

Un plan d'action consacré à la prévention des risques psychosociaux est par ailleurs en cours d'élaboration en 2026.

Des outils de pilotage en cours de consolidation

La Maison des Métallos prend acte de la recommandation visant à renforcer la formalisation de son contrôle interne, notamment par l'établissement d'une cartographie des risques. Elle souhaite néanmoins rappeler que cette absence de formalisation ne signifie pas une absence de contrôle budgétaire et comptable. Comme le relève le rapport, les dépenses font l'objet de procédures de validation à plusieurs niveaux ; le suivi budgétaire repose notamment sur une balance mensuelle et sur un rapprochement trimestriel entre inscriptions budgétaires et enregistrements comptables. Ces dispositifs constituent le socle sur lequel l'établissement entend désormais formaliser un dispositif global de contrôle interne.

La Maison des Métallos partage la nécessité de renforcer la programmation pluriannuelle de ses investissements. La direction a demandé dès 2025 l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement permettant de mieux hiérarchiser les besoins, d'anticiper leur financement et d'améliorer le rapprochement entre programmation technique et programmation budgétaire. Ce chantier est en cours de finalisation.

Une sécurisation de la commande publique engagée

Les irrégularités relevées par la Chambre ont été identifiées par la nouvelle direction, dès son arrivée en fonction, une démarche de sécurisation de la commande publique a donc été engagée dès l'année 2025. L'équipe administrative a été accompagnée par un conseil spécialisé afin d'identifier les besoins devant faire l'objet de procédures formalisées et de structurer les pratiques internes. Cette démarche a conduit à la mise en œuvre d'un nouveau marché en 2026 et à la préparation de deux procédures supplémentaires devant aboutir avant la fin de l'année 2026.

S'agissant plus particulièrement des titres-restaurant, l'établissement précise que la situation relevée trouve son origine dans un contrat conclu antérieurement à la prise de fonctions de l'actuelle direction. Dès son identification, ce risque a été intégré au travail de mise en conformité engagé à compter de 2025.

L'objectif est désormais d'inscrire les achats récurrents dans une programmation pluriannuelle et de consolider durablement les pratiques internes.

Conclusion

La Maison des Métallos considère ainsi les recommandations formulées par la Chambre comme des points d'appui pour poursuivre la transformation engagée. Plusieurs des insuffisances relevées trouvent leur origine dans des périodes antérieures ou dans des circonstances exceptionnelles ayant marqué les exercices contrôlés ; elles font aujourd'hui l'objet d'actions correctrices. Les évolutions engagées depuis 2025 produisent déjà des résultats mesurables et se poursuivront dans les prochaines années afin de consolider l'organisation de l'établissement, de sécuriser sa gestion et de garantir la soutenabilité de son projet artistique et culturel, au service de ses missions de service public.

Alice Vivier
Directrice générale
Maison des Métallos



RÉPONSE DE M. EMMANUEL GREGOIRE, MAIRE DE LA VILLE DE PARIS (*)

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

Le Maire de Paris

Chambre Régionale des Comptes
d'Ile-de-France
G/2026-0606
29/09/2026
ARRIVÉE AU GREFFE

Paris, le 29 SEP. 2026

Monsieur le Président,

Par courrier en date du 6 août 2026, vous m'avez adressé le rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) Maison des Métallos pour les exercices 2021 et suivants.

La Ville de Paris a pris connaissance avec attention du rapport et remercie la Chambre pour la qualité des travaux réalisés ainsi que pour l'analyse approfondie de l'évolution récente de cet établissement culturel majeur de la politique culturelle parisienne.

La Ville souhaite souligner que la période examinée a été marquée par plusieurs événements exceptionnels ayant fortement affecté l'activité de la Maison des Métallos : les conséquences durables de la crise sanitaire, plusieurs changements de direction, ainsi que l'occupation du bâtiment pendant plusieurs mois en 2024, qui a conduit à l'interruption d'une partie de la programmation et à d'importantes difficultés d'exploitation.

Malgré ce contexte particulièrement contraint, la Ville relève que le rapport met en évidence la continuité du service public culturel assuré par l'établissement, la solidité de son engagement territorial, la richesse de ses actions de médiation culturelle ainsi que les premiers résultats positifs du nouveau projet artistique mis en œuvre depuis 2025. La Chambre constate notamment une progression significative de l'activité, de la fréquentation et des recettes de billetterie depuis le changement de direction intervenu en 2024.

Concernant les missions et le positionnement de la Maison des Métallos

La Ville partage pleinement l'analyse selon laquelle la Maison des Métallos occupe une place importante au sein du paysage culturel parisien. Ses statuts lui confient des missions qui dépassent le seul cadre de la diffusion artistique pour intégrer le soutien à la création, la médiation culturelle, l'accueil des publics éloignés de la culture et l'animation d'un lieu de vie ouvert sur son territoire.

La Ville demeure attachée à cette ouverture qui constitue l'une des raisons d'être de l'établissement. Elle considère que l'évaluation de son action doit tenir compte non seulement de critères financiers ou quantitatifs, mais également de sa contribution aux politiques publiques de création artistique, d'accessibilité universelle à la culture, de diversité culturelle et de soutien aux artistes émergent·es.

Monsieur Thierry VUGHT
Président de la CRC Île-de-France
Chambre régionale des comptes Île-de-France
6, cours des Roches
Noisiel
B.P. 187
77315 Marne-la-Vallée Cedex 2

Concernant la gouvernance et le pilotage de l'établissement

La Chambre relève que la Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris joue un rôle central dans le pilotage stratégique de l'établissement. La Ville assume effectivement son rôle, qui découle de sa qualité de principal membre fondateur et de principal financeur de l'EPCC. La contribution annuelle de la Ville représente l'essentiel des concours publics versés à l'établissement et s'accompagne légitimement d'un dialogue de gestion étroit.

Toutefois, la Ville partage le besoin visant à renforcer la formalisation du suivi des objectifs assignés à l'établissement. À cet égard, les évolutions engagées depuis 2025 ont déjà permis d'améliorer la présentation des rapports d'activité et des résultats de l'établissement devant le conseil d'administration. La Ville a aussi déjà intégré la trame des grilles d'indicateurs attendue de la structure dans les conventions annuelles conclues avec l'EPCC et soumises aux délibérations du Conseil de Paris. Ces grilles complétées annuellement par l'établissement pourraient désormais être aussi partagées au sein des instances de gouvernance.

Par ailleurs, la Ville confirme qu'elle demandera à ce qu'une délibération du conseil d'administration soit présentée afin de sécuriser juridiquement les modalités de délégation actuellement en vigueur et de mettre les procédures internes en parfaite conformité avec les statuts de l'établissement.

Il sera procédé à une modification des statuts afin de limiter les risques de confusion de compétences entretenus par les termes repris au CGCT à l'article 10 ("*Il détermine les catégories de contrats, conventions et transactions (...) qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent lui être soumises pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au directeur*").

Concernant la convention d'occupation du domaine public

La Ville partage le constat formulé par la Chambre concernant la nécessité d'adapter certaines dispositions de la convention d'occupation du domaine public conclue avec l'EPCC.

L'activité de location ponctuelle d'espaces constitue aujourd'hui un élément important du modèle économique de l'établissement et participe à la diversification de ses ressources propres. La Ville confirme ainsi son intention de procéder à une révision de la convention afin de sécuriser juridiquement cette activité tout en préservant la priorité accordée aux missions culturelles de service public de l'établissement.

Concernant la gestion financière et les investissements

La Ville prend acte des observations de la Chambre relatives aux investissements et à la nécessité de renforcer leur programmation pluriannuelle. Conformément aux orientations déjà engagées au cours du contrôle, la Ville et l'établissement formaliseront ce plan pour améliorer la visibilité des opérations, mieux articuler les besoins de l'établissement et ceux du propriétaire, et fiabiliser les prévisions budgétaires.

La Ville partage également l'objectif de fiabilisation du patrimoine comptable et suivra avec attention les travaux déjà engagés par l'établissement afin de rapprocher l'inventaire physique et l'inventaire comptable dans les conditions recommandées par la Chambre.

Concernant les achats publics

La Ville prend acte des observations formulées concernant certaines procédures d'achat et plus particulièrement la nécessité de mieux anticiper les besoins récurrents afin de garantir une mise en concurrence adaptée. Elle note que l'établissement a déjà engagé plusieurs actions correctrices, notamment par le recours à une expertise spécialisée destinée à renforcer la sécurisation juridique de ses procédures.

La Ville veillera également à ce que les futurs marchés prennent davantage en compte les objectifs de développement durable, conformément aux exigences désormais applicables aux acheteurs publics.

Concernant la situation financière et le modèle économique

La Ville relève que le rapport met en évidence la forte dépendance de l'établissement à l'égard des financements publics et une fragilité du modèle d'EPIC. Ce constat est exact et correspond à la réalité économique de nombreux établissements culturels de création et de diffusion artistique poursuivant des objectifs de service public. La Ville souhaite rappeler que la Maison des Métallos n'a jamais eu pour vocation de développer une activité commerciale susceptible d'assurer seule son équilibre financier. Les missions qui lui sont confiées impliquent nécessairement un soutien public durable.

Pour autant, la Ville partage l'objectif consistant à renforcer les ressources propres de l'établissement. Les premiers résultats du projet engagé depuis 2025 témoignent d'une progression significative de la fréquentation et des recettes de billetterie. La diversification des ressources commerciales, le développement maîtrisé de l'activité événementielle et la recherche de nouveaux partenariats constitueront des axes majeurs du prochain dialogue de gestion.

La Ville sera également attentive à la maîtrise de la masse salariale, conformément à la recommandation formulée par la Chambre, et aux avertissements déjà exprimés sur ce point à la direction, tout en préservant les conditions nécessaires à la conduite du projet artistique et culturel de l'établissement.

En conclusion, la Ville de Paris tiendra compte des recommandations formulées par la Chambre régionale des comptes. Elle constate qu'un grand nombre des actions recommandées ont d'ores et déjà été engagées ou sont en cours de mise en œuvre à la suite du renouvellement de la direction générale et du projet d'établissement.

La Ville demeurera pleinement mobilisée aux côtés de la Maison des Métallos afin de poursuivre l'amélioration de son pilotage, de consolider sa situation financière, de sécuriser son fonctionnement juridique et de garantir la poursuite de ses missions culturelles au service des Parisiennes et des Parisiens.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

Bien à vous

Emmanuel GREGOIRE



Chambre régionale des comptes Île-de-France

6 cours des Roches – Noisiel – BP 187
77315 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2

Standard : 01.64.80.88.88

Courriel : iledefrance@crtc.ccomptes.fr

Site : https://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france