

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'ORCHESTRE NATIONAL
D'ÎLE-DE-FRANCE (ONDIF)**

Sommaire

EXPOSÉ DES MOTIFS	3
ANNEXE AU RAPPORT	5
RAPPORT DEFINITIF CRC - ONDIF	6

EXPOSÉ DES MOTIFS

La Chambre régionale des comptes (CRC) d'Île-de-France a procédé à un contrôle des comptes et de la gestion de l'association « Orchestre National d'Île-de-France » (ONDIF) pour les exercices 2020 à 2024.

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.

Le rapport d'observation définitive fait état d'une bonne gestion de l'ONDIF et porte également plusieurs recommandations notamment concernant la labélisation de l'orchestre, sa gouvernance et le développement de ses fonds propres.

Depuis sa création en 1973, l'ONDIF remplit les missions d'une formation orchestrale régionale de haute qualité en proposant, tant au niveau régional que national et international, une production musicale qui explore tous les genres musicaux, qu'ils soient symphoniques, lyriques, chorégraphiques ou instrumentaux. L'ONDIF développe également de nombreuses actions de médiation auprès des publics.

La bonne gestion de cet organisme associé est une priorité installée de l'action régionale : un premier audit, commandé par la Région en 2018 avait déjà pointé des marges d'amélioration que l'Orchestre s'est attaché à mettre en œuvre. La Chambre note d'ailleurs que l'Orchestre a présenté des comptes sincères, avec des résultats financiers positifs depuis 2021, ce qui atteste de cette bonne gestion.

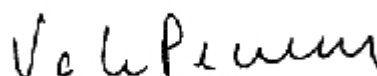
Toutefois, un certain nombre de recommandations de performance ou de régularité formulées par la Chambre sont ou seront bien prises en compte :

- **la mise en conformité de l'Orchestre avec le label « orchestre national en région »**, l'Orchestre remplissant déjà les critères artistiques du label, ce processus est aujourd'hui engagé, afin notamment de sécuriser le subventionnement de l'Etat ;
- **la mise à jour et clarification des statuts concernant la composition des instances et la définition du quorum**. Cette mise à jour, en cours, permettra notamment une simplification des instances;
- **la mise en place d'une convention pluriannuelle dotée d'une grille d'objectifs et d'indicateurs**. Suivant cette recommandation, la Région a récemment signé une convention avec l'Orchestre pour les années 2026-2029 ;
- **le développement de financements par le mécénat** est un objectif également donné par la Région à l'Orchestre notamment dans le cadre de la convention signée en 2026 ;
- en termes de régularité, l'ONDIF devra désormais s'engager à **respecter le cadre juridique de la commande publique et publier chaque année les**

rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants.

Ainsi la Région a pris bonne note des recommandations de la Chambre et réaffirme son attachement à l'ONDIF et sa volonté de poursuivre, dans un esprit de responsabilité et de dialogue avec l'ensemble des partenaires, le travail engagé pour consolider durablement le projet artistique de l'Orchestre, son cadre de gouvernance et son rayonnement au service de tous les franciliens.

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



VALÉRIE PÉCRESSE

ANNEXE AU RAPPORT

RAPPORT DEFINITIF CRC - ONDIF



Le président

N°/G/2026-0359 C

Noisiel, le 21/05/2026

**ENVOI DEMATERIALISE
AVEC ACCUSE DE RECEPTION**

(Article R. 241-9 du code des juridictions financières)

valerie.pecresse@iledefrance.fr
amael.pilven@iledefrance.fr
vincent.constanso@iledefrance.fr
jean-david.ledain@iledefrance.fr

à

**Madame Valérie Péresse
Présidente du conseil régional
d'Île-de-France**

2 rue Simone Veil
93 400 Saint-Ouen

Procédure suivie par :

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

REF. : Contrôle n°2025-000824

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

P.J. : 1 rapport

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'association « orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) » concernant les exercices 2020 à 2024, ainsi que les réponses qui y ont été apportées.

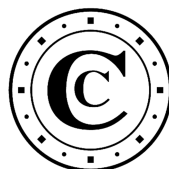
Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à son examen par l'assemblée délibérante de l'ONDIF ainsi que par votre propre assemblée délibérante.

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 d'Île-de-France, préfet de Paris ainsi qu'au directeur régional par intérim des finances publiques d'Île-de-France et de Paris.

Signé par : Vught, Thierry



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

ASSOCIATION « ORCHESTRE NATIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE (ONDIF) »

(Val-de-Marne)

Exercices 2020 à 2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 24 février 2026

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	3
RECOMMANDATIONS.....	5
PROCÉDURE.....	6
1 UN ORCHESTRE À L'ACTIVITÉ DIVERSIFIÉE, QUI NE DISPOSE PAS DU LABEL D'ORCHESTRE NATIONAL EN RÉGION	7
1.1 Un orchestre qui met en œuvre une action culturelle diversifiée	7
1.1.1 Une activité centrée sur les concerts mais diversifiée.....	7
1.1.2 Les deux modes d'organisation des concerts de l'ONDIF.....	9
1.1.3 L'activité de location.....	10
1.1.4 Une activité numérique développée depuis la crise sanitaire.....	11
1.2 Une mission de diffusion de l'art symphonique sur le territoire régional partiellement atteinte	12
1.2.1 Des rapports d'activité enrichis qui pourraient être complétés	12
1.2.2 Une action dont le développement est à poursuivre dans certains départements franciliens.....	12
1.2.3 Des interventions envisagées à l'étranger, qui dépassent le champ défini dans les conventions signées avec l'État	16
1.3 L'absence de labellisation « orchestre national en région ».....	16
2 UNE GOUVERNANCE À RÉGULARISER ET À RENFORCER EN LIEN AVEC LES FINANCEURS PUBLICS	17
2.1 La composition des instances de gouvernance.....	18
2.1.1 L'assemblée générale	18
2.1.2 Le conseil d'administration.....	19
2.1.3 Une composition des instances à régulariser.....	20
2.1.4 Deux instances de gouvernance dont la fusion est envisagée	20
2.1.5 Des financeurs publics impliqués dans la gouvernance de l'ONDIF.....	21
2.2 Un conventionnement avec les financeurs publics à renforcer	21
2.2.1 Le conventionnement avec la région.....	21
2.2.2 Le conventionnement avec l'État.....	22
2.2.3 L'absence de convention pluriannuelle tripartite définissant des objectifs et indicateurs partagés	24
2.3 Une double direction administrative et artistique, dont les délégations de pouvoir doivent être revues	25
2.3.1 Un directeur général chargé de la direction administrative.....	26
2.3.2 Le directeur musical chargé de la direction artistique et l'administratrice	28
2.3.3 Des délégations de signature régularisées récemment et des périmètres d'action à préciser	28
2.4 Les achats effectués par l'ONDIF	29

2.4.1 L'organisation de la fonction achats	29
2.4.2 Des procédures d'achat irrégulières	30
2.4.3 La mise en œuvre d'une démarche d'achats durables.....	31
3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE, COMPTABLE ET DES PERSPECTIVES DE L'ASSOCIATION.....	33
3.1 Une transparence comptable à renforcer	33
3.1.1 Des comptes publiés de manière incomplète	33
3.1.2 La non publication des rémunérations et avantages en nature des hauts cadres dirigeants de l'association	34
3.2 La tenue des comptes	35
3.2.1 L'organisation de la chaîne de la dépense et de la recette	35
3.2.2 L'approbation des comptes	35
3.2.3 Le patrimoine	36
3.3 La situation financière 2020-2024 : une association fortement subventionnée qui cherche à diversifier ses ressources.....	36
3.3.1 Les produits : une association fortement subventionnée.....	36
3.3.2 Un financement par le mécénat encore à construire	40
3.3.3 Des charges en hausse et constituées essentiellement de charges de personnel	41
3.3.4 Un résultat marqué par le rebond de l'activité depuis 2021	42
3.3.5 Un résultat déficitaire du parc instrumental, compensé par le résultat excédentaire de l'orchestre	43
3.3.6 Le bilan.....	44
3.4 Une tarification diversifiée et un coût moyen du spectateur mal connu	45
3.4.1 Une tarification diversifiée selon les activités.....	45
3.4.2 Un coût moyen par spectateur mal connu	49
3.5 Les perspectives : une incertitude sur les ressources et un besoin d'investissements.....	51
ANNEXES.....	52

SYNTHÈSE

Créé en 1974, l'orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) est un orchestre symphonique qui a pour mission de diffuser l'art symphonique sur l'ensemble du territoire régional, particulièrement auprès de nouveaux publics.

Organisée sous la forme associative, l'ONDIF compte 120 salariés, dont 95 musiciens permanents et 25 agents administratifs et techniques. Son siège est situé à Alfortville dans le Val-de-Marne (94).

Un orchestre à l'activité diversifiée, qui ne dispose pas du label d'orchestre en région

L'activité de l'ONDIF est centrée sur les concerts mais est diversifiée : actions éducatives et culturelles, enregistrements, concours, gestion d'un parc instrumental, location d'espaces et d'un studio d'enregistrement. L'orchestre est résident à la Philharmonie et se produit dans tous les départements franciliens, bien que sa présence pourrait être renforcée dans certains territoires.

Malgré sa dénomination d'orchestre national d'Île-de-France, l'ONDIF n'est pas labellisé « orchestre national en région » à ce jour. Une mise en conformité avec le label lui permettrait de sécuriser son subventionnement par l'État.

Une gouvernance à régulariser et à renforcer en lien avec les financeurs publics

L'ONDIF compte deux instances, une assemblée générale et un conseil d'administration, dont la composition doit être mise en conformité avec les statuts. Ces derniers, qui datent de 2011, doivent être mis à jour, notamment concernant la définition du quorum.

Si des conventions sont bien renouvelées annuellement avec les financeurs publics, la région Île-de-France et l'État, aucune convention pluriannuelle ni tripartite n'a été signée. En outre, ces conventions ne définissent pas d'objectifs et d'indicateurs permettant d'évaluer l'action de l'ONDIF.

L'ONDIF a une direction à la fois administrative et musicale. Il n'a pas transmis la délégation de signature accordée par la présidente de l'association à la directrice générale entre 2020 et 2024. De plus, les délégations en cours au directeur général et à l'administratrice portent sur le même périmètre, ce qui a pu être source de confusions.

Des procédures d'achat irrégulières

Pouvoir adjudicateur au sens du code de la commande publique, l'association est tenue de respecter les règles de la commande publique.

Sur la période 2020-2024, huit achats étaient supérieurs à 40 000 € hors taxes (HT). Parmi eux, deux auraient dû faire l'objet d'une procédure de marché public, pour un montant de 148 856 €.

Une transparence comptable à renforcer

Non publiés en 2020, les comptes de l'association l'ont été depuis mais de manière incomplète, sans y faire figurer les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature.

Une association fortement subventionnée

Pendant la période de crise sanitaire, le maintien des subventions publiques malgré le ralentissement de l'activité ont permis à l'ONDIF de redresser sa situation financière.

Les subventions publiques représentent 85 % des recettes de l'ONDIF. Les charges totales de l'association sont en hausse depuis 2020 et composées de charges de personnel à 73 % en moyenne

À l'issue de son contrôle des comptes et de la gestion, la chambre régionale des comptes formule deux recommandations de régularité (ex rappels au droit) et quatre recommandations de performance.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations de régularité :

Recommandation régularité 1 : Respecter le cadre juridique de la commande publique, conformément aux articles L. 1210-1 et L. 1211-1 du code de la commande publique. 31

Recommandation régularité 2 : Publier chaque année les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative à l'engagement éducatif et au volontariat associatif. 34

Les recommandations de performance :

Recommandation performance 1 : Se mettre en conformité avec le label « orchestre national en région » afin de l'obtenir. 17

Recommandation performance 2 : Mettre à jour et clarifier les statuts concernant la composition des instances et la définition du quorum, et assurer le respect de ces statuts lors de la réunion des instances. 20

Recommandation performance 3 : Se doter d'une grille d'objectifs et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs en lien avec ses partenaires et financeurs publics que sont la région et l'État, dans le cadre d'un conventionnement pluriannuel et éventuellement tripartite. 25

Recommandation performance 4 : Développer la recherche de financements par mécénat. 41

PROCÉDURE

Conformément à l'article L. 211-8 du code des juridictions financières, le contrôle des comptes et de la gestion de l'association « orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) » pour les exercices 2020 à 2024 a été ouvert le 13 juin 2025, par courrier du président de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France, adressé à Mme Florence Portelli, présidente de l'association et ordonnatrice sur la période examinée.

L'entretien de début de contrôle a eu lieu le 4 juillet 2025, avec M. Pierre Bouchoud, directeur général ayant reçu mandat pour représenter la présidente.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 25 septembre 2025 avec M. Pierre Bouchoud, directeur général ayant reçu mandat pour représenter la présidente.

Lors de sa séance du 15 octobre 2025, la chambre régionale des comptes a arrêté ses observations provisoires.

Celle-ci ont été notifiées à la présidente de l'association et à la présidente du conseil régional par courriers du 5 décembre 2025. Un extrait des observations provisoires a été notifié à un tiers mis en cause par courrier du 5 décembre 2026. Un extrait des observations provisoires a fait l'objet d'une communication administrative au préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris, par un courrier de la même date.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre régionale d'Île-de-France a arrêté les observations définitives suivantes lors de la séance du 24 février 2026.

1 UN ORCHESTRE À L'ACTIVITÉ DIVERSIFIÉE, QUI NE DISPOSE PAS DU LABEL D'ORCHESTRE NATIONAL EN RÉGION

1.1 Un orchestre qui met en œuvre une action culturelle diversifiée

Créé en 1974 par Marcel Landowski¹, l'orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) est une association régie par la loi de 1901² dotée d'un budget annuel de 13 M€ qui compte 120 salariés, dont 95 musiciens permanents et 25 agents administratifs et techniques.

D'après ses statuts, l'ONDIF a pour objet « *la création et la gestion d'une formation orchestrale régionale de haute qualité, destinée à faire rayonner la vie musicale dans les domaines symphoniques, lyriques, chorégraphiques et instrumentaux, tant au niveau régional que national et international. Cette formation symphonique pourra se subdiviser afin d'intensifier l'action de décentralisation en région Île-de-France* ».

L'association occupe deux bâtiments situés dans la commune d'Alfortville dans le Val-de-Marne : le siège social (la maison de l'orchestre) et le parc instrumental (où sont stockés plus de 3 000 instruments). Elle dispose, dans les locaux du siège, d'un studio d'enregistrement spécialisé dans la musique symphonique et la musique à l'image.

1.1.1 Une activité centrée sur les concerts mais diversifiée

L'activité de l'association recouvre plusieurs axes : concerts, actions éducatives et culturelles, enregistrements, concours, gestion d'un parc instrumental, location d'espaces et d'un studio d'enregistrement.

L'orchestre réalise chaque saison une centaine de concerts sur le territoire régional, dont 30 % à Paris et 70 % dans les autres départements franciliens. Ces concerts sont réalisés en formation symphonique complète ou en formation dite « Mozart »³. Il propose également une saison estivale de musique de chambre comprenant une trentaine de concerts. Accueilli à la Philharmonie de Paris comme orchestre résident, il participe à des festivals nationaux et internationaux⁴. Son audience se situe à environ 120 000 spectateurs par an, l'orchestre se produisant dans une soixantaine de salles.

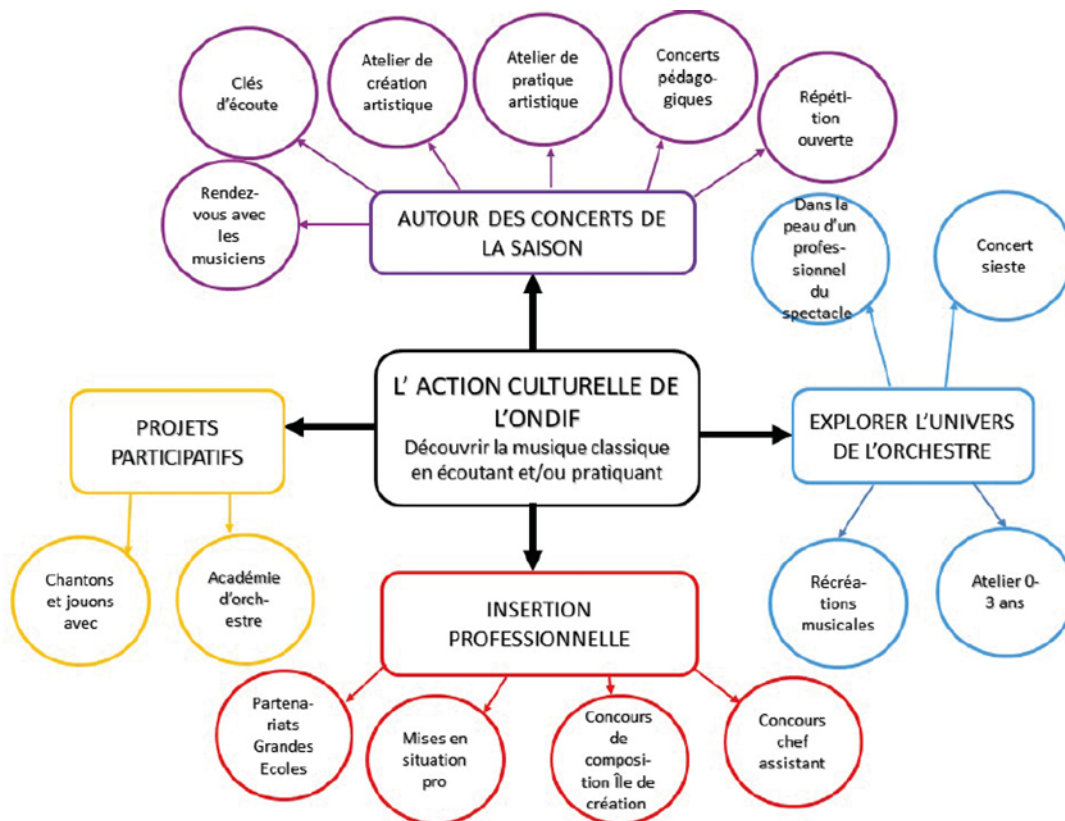
¹ Marcel Landowski est un compositeur français, né en 1915 et mort en 1999. Nommé en 1966 directeur de la musique par le ministre de la culture André Malraux, il donne une organisation nationale à l'enseignement de la musique et de la danse, notamment en réformant les conservatoires. Son plan 1966-1974 visait à doter chaque région d'un orchestre.

² Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

³ À la différence des orchestres symphoniques du XIX^e siècle, qui comptent une centaine de musiciens environ, cet orchestre de taille intermédiaire, typique de l'époque classique, comporte environ 35 à 40 musiciens.

⁴ Plusieurs autres orchestres jouent également en Île-de-France, en particulier dans Paris : l'orchestre de Paris, l'orchestre national de France, l'orchestre philharmonique de radio France, l'orchestre de l'opéra de Paris, l'orchestre de chambre de Paris, l'ensemble inter contemporain...

Infographie n° 1 : L'action culturelle de l'ONDIF



Source : extrait de la brochure tarifaire de l'ONDIF pour la saison 2021- 2022 (p. 71)

L'ONDIF mène une politique d'éducation artistique et culturelle, avec 150 actions par an visant à élargir l'accès à la musique classique, à destination des lycéens, des publics en situation de précarité, en milieux hospitalier ou pénitencier.

Il réalise une dizaine d'enregistrements par an, donnant lieu à disque compact et plusieurs bandes annonces produits dans son studio chaque année. Il a développé ses formats numériques pendant la crise sanitaire de 2020, ces derniers ayant été pérennisés depuis notamment ceux à destination du public scolaire.

L'ONDIF organise chaque année deux concours en soutien à l'émergence de talents en composition et en direction d'orchestre. Il accueille des compositeurs en résidence pour des commandes d'œuvres musicales (symphoniques, lyriques, contes musicaux) et promeut la création contemporaine en intégrant ces œuvres à son répertoire.

L'association intervient dans le cadre de partenariats avec des écoles, universités et conservatoires pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes musiciens et sensibiliser les publics étudiants au monde de la musique.

Enfin, l'ONDIF dispose d'un parc instrumental proposé en location. Il met également en location certains espaces, dont son studio d'enregistrement.

1.1.2 Les deux modes d'organisation des concerts de l'ONDIF

1.1.2.1 Les concerts en résidence à la Philharmonie de Paris

L'ONDIF est l'un des quatre orchestres résidents de la Philharmonie de Paris⁵. Ce partenariat s'articule autour d'une convention cadre conclue entre la région Île-de-France et l'établissement public national de la cité de la musique – Philharmonie de Paris, d'un contrat de mise à disposition et d'une convention de mandat de vente de billets conclus entre la Philharmonie de Paris et l'ONDIF.

La convention, renouvelée le 25 novembre 2020 pour 10 ans⁶, fixe le cadre de la résidence de l'orchestre à la Philharmonie. Elle précise qu'elle s'engage à réserver à l'orchestre, pour chaque saison, au moins 12 dates de concerts et précise le cadre d'accueil (salles, type de concerts). Des collaborations sont aussi prévues sur des projets spécifiques (ciné-concerts, musiques actuelles) et des actions pédagogiques. La convention définit les tarifs de location des salles.

Le contrat de mise à disposition renouvelé annuellement définit le prix de location de plusieurs salles de la Philharmonie de Paris.

Enfin, la convention de mandat de vente de billets, signée annuellement en même temps que le contrat de mise à disposition et annexée à celui-ci, autorise l'association à percevoir les recettes de billetterie des concerts qu'il donne à la Philharmonie de Paris. Elle précise également, en annexe, les tarifs par catégorie de concert.

Dans ce mode d'organisation, l'ONDIF est à la fois organisateur et producteur des concerts que la Philharmonie de Paris lui réserve dans sa saison culturelle. À ce titre, il perçoit directement les recettes de billetterie générées par ces concerts.

1.1.2.2 Les concerts dans les départements franciliens

Pour remplir sa mission de diffusion de la musique classique sur tout le territoire francilien, l'ONDIF revendique un mode de fonctionnement fondé sur l'itinérance et réalise des concerts dans tous les départements de la région, dans des lieux parfois atypiques (crèches, écoles, lycées, gymnases et autres lieux ne permettant pas de répétition préalable).

Pour les représentations jouées dans les salles franciliennes (hors Philharmonie de Paris), l'ONDIF, producteur de ses concerts, les vend dans le cadre de contrats de cession conclus avec les organisateurs (salles, collectivités, agences), sur la base d'un prix de cession défini annuellement figurant dans sa brochure de vente.

Dans ce mode d'organisation, à la différence de ce qui se passe à la Philharmonie l'ONDIF ne perçoit donc pas les recettes de la billetterie de ses concerts.

⁵ Avec l'ensemble intercontemporain, Les Arts Florissants et l'Orchestre de chambre de Paris. L'Orchestre de Paris est quant à lui l'orchestre permanent de la Philharmonie depuis 2019.

⁶ L'ONDIF n'a pas transmis la convention précédente, couvrant le début de l'année 2020.

1.1.3 L'activité de location

1.1.3.1 La mise en location des espaces du siège, dont le studio d'enregistrement

Le siège social de l'ONDIF accueille les équipes artistiques, administratives et techniques de l'association, à l'exception de deux salariés travaillant au parc instrumental.

Propriété de la région, le bâtiment est mis à disposition de l'ONDIF à titre gracieux depuis 1996, dans le cadre de conventions renouvelées de façon triennale⁷.

Le montant de cette mise à disposition est évalué à 42 166 € par an d'après l'annexe aux comptes de l'association. Celle-ci ne fournit toutefois pas tous les détails exigés par la réglementation en vigueur. L'article 431-11 du règlement Autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 du 5 décembre 2018 précise en effet que : « *l'annexe de l'entité prêteuse et l'annexe de l'entité bénéficiaire comportent les informations suivantes concernant les opérations de mises à disposition gratuites de bien : descriptif qualitatif, date de l'opération, durée, type de bien, éléments permettant de valoriser la contribution volontaire en nature* ». Dans l'annexe des comptes, la mention se limite à la ville d'implantation des locaux mis à disposition gratuitement ainsi qu'au montant de leur évaluation, sans détailler les critères ayant conduit à cette valorisation. La chambre invite donc l'ONDIF à préciser ces éléments. En réponse aux observations provisoires de la chambre, il indique se rapprocher de la région pour préciser ces éléments.

Réparti sur trois niveaux, le bâtiment est classé en établissement recevant du public pouvant accueillir 139 personnes au titre du public et 132 personnes au titre du personnel, soit au total 271 personnes. Il dispose en particulier de salles de répétition (petite et grande salles), des loges, des bureaux et des salles de réunion pour les personnels administratifs et techniques, des locaux de stockage, une bibliothèque. Un studio d'enregistrement se trouve au premier étage.

Le bâtiment comprend également deux espaces de restauration : une cuisine équipée accessible aux salariés de l'association sans service de restauration collective, et un bar situé dans le « foyer » (espace de détente et de restauration des agents), avec des machines à café accessibles aux salariés comme au public.

Les conventions signées avec la région prévoient que l'ONDIF est autorisé à « *mettre à disposition d'autres utilisateurs, en fonction de son plan de travail, les installations techniques à titre gracieux ou onéreux, pour des répétitions ou enregistrements* ».

L'association peut ainsi développer une activité de location du studio et de divers espaces⁸ qui lui permet de dégager des ressources propres. Cette activité est encadrée par une grille tarifaire spécifique, avec des tarifs compris entre 600 et 2 000 € par jour selon le type de location et donne lieu à la conclusion de contrats de location et générant, selon les années, entre 30 000 € et 0,1 M€ de recettes brutes⁹.

⁷ Depuis 2020, deux conventions de mise à disposition signées avec la région couvrant les périodes 2019-2021 et 2022-2024 ont été produites.

⁸ Grande salle, petite salle, cabine de studio. Ces locations s'accompagnent d'un accès aux espaces communs que sont le foyer, les loges et, occasionnellement, la salle de stockage et de répétition situé au rez-de-chaussée.

⁹ Cf. compte 708302 du référentiel comptable de l'association, les chiffres figurant aux rapports d'activité (allant de 85 000 € à 0,16 M€) étant différents (lorsque les recettes du studio y sont distinguées).

1.1.3.2 La mise en location du parc instrumental

L'ONDIF possède un parc instrumental d'environ 3 000 instruments appartenant initialement à l'association régionale d'information et d'action musicale (Ariam), lieu de ressources et de formation pour les enseignants, que la région a cessé de financer à partir de 2017. L'organisme ayant été dissous, son parc instrumental a été transféré à l'ONDIF par une vente à l'euro symbolique.

Pour stocker ce parc instrumental, l'association loue un local situé dans la zone d'aménagement concerté du Val-de-Seine. Ce bâtiment est loué par l'ONDIF à un groupe privé, dans le cadre d'un bail à titre commercial conclu le 22 janvier 2021 pour 10 ans. Le montant du loyer annuel est fixé à 78 400 € HT.

Le local occupe un espace de 650 m², dont 400 m² dédiés au stockage des instruments. En complément, une salle polyvalente permet de recevoir des groupes pour des répétitions ou des actions culturelles.

Les instruments du parc (ainsi que la salle polyvalente) sont proposés à la location aux musiciens professionnels et amateurs, selon une grille tarifaire spécifique. Deux salariés de l'association sont chargés de les gérer.

1.1.4 Une activité numérique développée depuis la crise sanitaire

La crise sanitaire a induit des évolutions dans l'organisation du travail et les activités de l'ONDIF. Sur le plan organisationnel, les périodes de confinement ont accéléré la dématérialisation des données et des échanges : recours à une application de messagerie collaborative, modernisation des logiciels métier, développement du travail à distance avec la signature d'un accord de télétravail en 2023.

Les activités de l'orchestre ont été réorientées vers des formats numériques. Le studio d'enregistrement (inauguré en 2018) a conduit à l'émergence d'une nouvelle activité de musique à l'image. L'enregistrement de bandes originales fait désormais partie intégrante du projet artistique de l'orchestre.

L'ONDIF a multiplié les captations de concerts diffusés en ligne. Entre juin et décembre 2020, la mise en place d'une salle virtuelle a permis la diffusion de 31 œuvres enregistrées par l'orchestre, avec une programmation adaptée et centrée sur la musique de chambre et les œuvres destinées au jeune public. Il a aussi développé une chaîne en ligne afin de permettre au public d'accéder à distance à la saison 2020-2021. Au total, ces contenus ont enregistré environ 130 000 vues et de recruter 16 000 abonnés.

1.2 Une mission de diffusion de l'art symphonique sur le territoire régional partiellement atteinte

1.2.1 Des rapports d'activité enrichis qui pourraient être complétés

L'ONDIF produit annuellement un rapport d'activité, qui fournit des données concernant les différentes activités de l'orchestre, notamment les concerts, les spectateurs, la fréquentation, les abonnés, la répartition territoriale de l'activité, le répertoire ou encore les évolutions de la direction et des musiciens membres de l'orchestre. Les rapports d'activité ont été enrichis au fil des années de données nouvelles avec, à partir de 2023, un bilan de son activité de communication digitale et son audience sur les réseaux sociaux.

Quelques erreurs de calcul et incohérences sont relevées dans les données des rapports d'activité transmis¹⁰. Par ailleurs, les méthodes de comptage n'étant pas permanentes, sur la période entre 2020 et 2024, les données ne peuvent pas toujours être comparées d'une année sur l'autre, ce qui entrave l'analyse des activités pour une partie des rubriques sur la période¹¹.

Enfin, les données concernant les activités de location de l'ONDIF (studio, espaces bâtementaires, location du parc instrumental) sont incomplètes et ne permettent pas de réaliser une analyse sur la période 2020 à 2024¹². La chambre invite l'ONDIF à compléter ses rapports d'activité de ces données.

1.2.2 Une action dont le développement est à poursuivre dans certains départements franciliens

Retraitement des données d'activité de l'ONDIF par la chambre régionale des comptes (CRC)

Les rapports d'activité de l'ONDIF fournissent des données quant aux nombres de concerts donnés chaque année selon leur type (symphonique, musique de chambre, scolaires).

Le périmètre des données varie toutefois selon l'année examinée sur la période : les concerts symphoniques des années 2020 et 2021 correspondent, par exemple, aux interventions parisiennes, alors que la donnée inclut tous les concerts franciliens à partir de 2022. En outre, pour 2020 et 2021, certains des concerts sont enregistrés et diffusés en ligne, et non en salle.

Enfin, la période de crise sanitaire a pu conduire à des écarts importants dans les données d'activité de l'ONDIF dans les années 2020 à 2022, celles de 2019 ont donc été précisées en tant que de besoin.

¹⁰ Par exemple, le nombre de spectateurs total par département indiqué dans les rapports d'activités ne correspondent pas à la somme du détail par département. La fréquentation des concerts pour Paris varie d'une page à l'autre du rapport d'activité 2023. Le nombre d'actions éducatives et culturelles indiquées dans le rapport d'activité 2021 (83) ne correspond pas à la somme du détail par département dans le même rapport d'activité (82).

¹¹ Par exemple, le périmètre géographique des concerts symphoniques dénombrés varie entre 2021 et 2022.

¹² Aucune donnée disponible pour les années 2020 et 2021 en particulier, ni en 2022 pour le parc instrumental.

L'ONDIF a transmis des rapports d'activité décrivant notamment les concerts donnés par l'orchestre.

Tableau n° 1 : Nombre de concerts par type au cours de la période 2020-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL sur la période 2020-2024	Part moyenne sur la période 2020-2024 (%)
Concerts symphoniques	15	3	15	78	72	72	240	54
Concerts de musique de chambre	9	6	29	ND	22	39	96	22
Concerts en famille	9	3	1	8	5	4	21	5
Concerts scolaires	18	4	2	11	4	10	31	7
Autres concerts (été culturel, festivals...)	22	23	3	14	1	17	58	13
TOTAL	73	39	50	111	104	142	446	100

Source : rapports d'activité - ND : non disponible

Ces données permettent d'identifier la prédominance des concerts symphoniques, qui représentent en moyenne 54 % des représentations au cours de la période 2020-2024, suivis des concerts de musique de chambre (22 %).

Tableau n° 2 : Nombre de concerts par département au cours de la période 2020-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL sur la période 2020-2024	Part moyenne sur la période 2020-2024 (%)
Paris	33	10	14	28	32	24	108	25
dont Philharmonie	14	4	10	22	22	19	77	18-
Seine-et-Marne	11	4	2	13	12	18	49	11
Yvelines	10	3	3	21	11	9	47	11
Essonne	14	1	7	6	12	14	40	9
Hauts-de-Seine	11	2	7	9	10	16	44	10
Seine-Saint-Denis	7	4	4	6	7	15	36	8
Val-de-Marne	22	9	7	22	14	33	85	20
Val-d'Oise	2	2	4	4	6	10	26	6
TOTAL	110	35	48	109	104	139	435	100

Source : rapports d'activité

Une partie des concerts parisiens a lieu à la Philharmonie, dans le cadre de la résidence de l'ONDIF dans cette salle.

L'ONDIF réalise en moyenne 25 % de ses concerts à Paris, contre seulement 8 % en Seine-Saint-Denis et 6 % dans le Val-d'Oise.

Hors concerts à la Philharmonie, les concerts parisiens représentent 7 % du total, soit presque autant que les concerts joués en Seine-Saint-Denis (8 %). En outre, si autant de concerts sont organisés à la Philharmonie dans le cadre de sa résidence, il ne semble pas cohérent d'organiser, en plus, 7 % de ses autres concerts à Paris également, alors même que l'ONDIF a pour mission principale de diffuser la musique sur le territoire francilien.

Tableau n° 3 : Nombre de spectateurs par département au cours de la période 2020-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL sur la période 2020-2024	Part moyenne sur la période 2020-2024 (%)
Paris	58 677	12 544*	16 989*	38 856	39 883	34 641	142 913	54
Seine-et-Marne	3 107	1 078	437	3 701	9 119	7 073	21 408	8
Yvelines	4 424	1 321	1 478	4 655	6 831	5 456	19 741	7
Essonne	7 800	711	3 775	3 144	7 419	8 013	23 062	9
Hauts-de-Seine	7 000	999	2 274	5 148	3 772	7 657	19 850	7
Seine-Saint-Denis	4 855	1 855	842	2 128	2 456	3 434	10 715	4
Val-de-Marne	7 652	4 129	2 107	5 771	4 159	8 071	24 237	9
Val-d'Oise	478	462	774	569	1 130	1 144	4 079	2
Nombre total de spectateurs (Rapports d'activité)	97 142	20 946	ND	66 357	78 126	75 711	ND	ND
Nombre de spectateurs (recalculé par la CRC)**	93 993	23 099	28 676	63 972	74 769	75 489	266 005	100

Source : rapports d'activité

* Spectateurs des représentations en salle (et non des diffusions de concerts en ligne).

** Le nombre de spectateurs total par département indiqué dans le rapport d'activité ne correspond pas à la somme du détail par département, recalculée en dernière ligne.

En conséquence, les spectateurs ayant assisté à un concert de l'ONDIF l'ont fait à Paris pour plus de la moitié d'entre eux (54 %), dont une partie pour les concerts à la Philharmonie. En comparaison, les concerts donnés en Seine-Saint-Denis ne représentent que 4 % du public de l'ONDIF, et ceux donnés dans le Val-d'Oise représentent 2 % du public en moyenne sur la période entre 2020 et 2024.

Si l'activité reprend progressivement depuis la fin de la crise sanitaire, avec un nombre de spectateurs en constante augmentation depuis 2020, l'ONDIF peine à retrouver l'audience dont il bénéficiait avant la crise sanitaire. Bien que le nombre de spectateurs ait augmenté depuis la sortie de la crise, de 28 676 spectateurs en 2021 à 75 489 spectateurs en 2024 (soit une augmentation 163,2 %), il demeure plus faible qu'en 2019, année au cours de laquelle l'ONDIF a accueilli 93 993 spectateurs (soit 24,5 % de plus qu'en 2024). En réponse aux observations provisoires, l'ONDIF avance que les difficultés liées à la reprise d'activité post-Covid sont partagées par l'ensemble des acteurs du spectacle vivant, et nécessitent donc d'être replacées dans un contexte sectoriel plus large.

Tableau n° 4 : Taux de fréquentation des concerts par département au cours de la période 2020-2024

(en %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne sur la période 2020 - 2024
Paris	88	88	79	79	85	86	83
Seine-et-Marne	60	56	49	68	77	76	65
Yvelines	76	61	68	86	81	92	78
Essonne	87	75	69	92	83	79	80
Hauts-de-Seine	80	76	50	61	72	92	70
Seine-Saint-Denis	87	79	33	ND	98	88	75
Val-de-Marne	81	76	67	63	81	87	75
Val-d'Oise	62	64	63	92	75	59	71
Moyenne	78	72	60	77	82	82	75

Source : rapports d'activité

La fréquentation des concerts est variable d'un département à l'autre. Elle est la plus forte à Paris (83 % en moyenne par concert au cours de la période 2020-2024) et la plus faible en Seine-et-Marne (65 %). En Seine-Saint-Denis et dans le Val-d'Oise, territoires qui accueillent le moins de concerts de l'ONDIF chaque année, la fréquentation est comparable à la moyenne des concerts de l'ONDIF (respectivement 75 % et 71 % pour une fréquentation moyenne de 75 %).

Tableau n° 5 : Actions éducatives et culturelles (AEC) au cours de la période 2020-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL sur la période 2020-2024	Part moyenne d'AEC sur la période 2020-2024 (%)
Paris	31	15	10	29	29	31	114	21
Seine-et-Marne	15	8	13	20	30	33	104	19
Yvelines	13	2	5	8	4	6	25	5
Essonne	4	0	1	4	10	2	17	3
Hauts-de-Seine	17	5	16	11	9	9	50	9
Seine-Saint-Denis	12	4	4	8	9	13	38	7
Val-de-Marne	49	22	30	44	39	39	174	32
Val-d'Oise	8	4	3	10	4	3	24	4
Nombre d'actions	149	60	82	134	134	136	546	100
Nombre de participants	30 583*	10 097*	3 958	8 709	6 362	8 607	37 733	SO

Source : rapports d'activité - SO : sans objet

* : Les rapports d'activité des années 2019 et 2020 mentionnent le nombre de « personnes impliquées » et non les « participants aux AEC ».

L'ONDIF a réalisé 546 actions éducatives et culturelles sur la période entre 2020 et 2024, soit en moyenne 135 actions par an hors période de crise sanitaire (depuis 2022). Ces actions ont touché un public de 23 678 personnes soit 7 893 personnes par an en moyenne (depuis 2022).

Les actions éducatives et culturelles ont été concentrées à Paris, dans le Val-de-Marne et en Seine-et-Marne pour 72 % d'entre elles, alors que l'Essonne n'a accueilli que 3 % de ces actions, le Val-d'Oise 5 %, les Yvelines 4 %, la Seine-Saint-Denis 7 % et les Hauts-de-Seine 9 %.

Malgré sa vocation de diffuser l'art symphonique sur l'ensemble du territoire régional et particulièrement auprès de nouveaux publics, l'action de l'ONDIF semble relativement concentrée sur quelques départements, dont Paris, et pourrait être davantage diversifiée géographiquement.

En réponse aux observations provisoires, l'ONDIF indique que sa présence dans ces territoires repose avant tout sur les invitations des salles et théâtres, elles-mêmes conditionnées par des contraintes budgétaires, artistiques et logistiques. Il précise que la diffusion des concerts implique un travail continu de prospection, de démarchage et de commercialisation, assuré notamment par la responsable de la diffusion artistique. Les prestations de musique de chambre sont développées pour permettre d'augmenter le nombre de représentations dans les territoires, dont les salles, en particulier en milieu rural, sont souvent moins bien équipées (avec des plateaux ne permettant pas l'accueil d'un orchestre symphonique).

1.2.3 Des interventions envisagées à l'étranger, qui dépassent le champ défini dans les conventions signées avec l'État

Sur le territoire national, hors Île-de-France, les concerts donnés par l'orchestre depuis 2020 représentent six déplacements sur la période entre juin 2021 et septembre 2024¹³. Ces interventions, qui demeurent peu nombreuses, sont prévues par les statuts de l'ONDIF et par les conventions signées avec les financeurs.

Concernant les concerts à l'étranger, les deux projets culturels et artistiques de l'ancienne directrice et du directeur en poste mentionnent la perspective à l'étude d'une tournée européenne. L'ONDIF a indiqué n'avoir pas réalisé de concert à l'étranger sur la période entre 2020 et 2024. Si l'action à l'international est prévue par ses statuts, elle dépasse en revanche le cadre des conventions de financement signées annuellement avec l'État. L'ONDIF devra veiller à les financer à l'aide de ressources propres telles que le mécénat. À date, le mécénat demeure néanmoins marginal dans les recettes de l'association.

La chambre rappelle que l'ONDIF se distingue des autres orchestres franciliens par sa vocation à démocratiser et diffuser la culture symphonique, en particulier sur le territoire de l'Île-de-France et auprès de publics éloignés de la musique classique.

1.3 L'absence de labellisation « orchestre national en région »

Pour les orchestres permanents, la loi¹⁴ régit les labels nationaux, l'appellation étant en principe réservée aux orchestres labellisés par l'État.

Ces orchestres doivent désormais se mettre en conformité avec les critères définis dans un décret¹⁵ et précisés par l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges, relatif au label « orchestre national en région ».

Le projet culturel et artistique de l'ancienne directrice générale indiquait ainsi que l'ONDIF devra « *en toute logique obtenir le nouveau label* ». Or l'association n'est pas labellisée « orchestre national en région » à ce jour, contrairement à ce son appellation laisse à penser. Elle a indiqué lors du contrôle qu'une réflexion était toujours en cours pour obtenir la labellisation dans le cadre de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) elle-même en cours de discussion avec l'État.

Cette labellisation emporterait des conséquences juridiques concernant notamment les modalités de recrutement du directeur général, l'établissement d'une convention pluriannuelle d'objectifs entre l'association et ses partenaires publics (en l'espèce, une convention pluriannuelle tripartite avec l'État et la région), ou encore l'obligation de réaliser un bilan de l'action de l'orchestre au regard d'objectifs et d'indicateurs définis dans le cadre du cahier des missions et des charges des orchestres labellisés. Cette labellisation impliquerait donc un nouveau conventionnement et une mise à jour des statuts de l'association.

¹³ Juin 2021 aux flâneries musicales de Reims ; juillet 2021 au festival Debussy à Argenton-sur-Creuse ; août 2023 au festival de la Chaise Dieu ; septembre 2023 à Lyons-la-Forêt ; septembre 2023 au festival international de musique de Besançon ; septembre 2024 à Lyons-la-Forêt.

¹⁴ Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

¹⁵ Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.

L'ONDIF remplissant déjà les critères du label en ce qui concerne sa programmation et son répertoire, une labellisation impliquerait des changements limités aux aspects de gouvernance et de financement de l'association.

La labellisation, qui reste une faculté pour l'association, permettrait également à l'ONDIF de sécuriser le subventionnement annuel par l'État.

En réponse aux observations provisoires, le préfet de la région Île-de-France, qui partage les constats de la chambre, indique que la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et le conseil régional ont prévu d'organiser une réunion en janvier 2026 sur le sujet de la labellisation « orchestre national en région » de l'ONDIF. La chambre recommande à l'ONDIF d'assurer sa conformité au label d'orchestre national en région.

Recommandation performance 1 : Se mettre en conformité avec le label « orchestre national en région » afin de l'obtenir.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Créé en 1974 par Marcel Landowski, l'orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) est un orchestre symphonique qui a pour mission de diffuser l'art symphonique sur l'ensemble du territoire régional et particulièrement auprès de nouveaux publics. Association loi 1901, l'ONDIF compte 120 salariés, dont 95 musiciens permanents et 25 agents administratifs et techniques. Son siège est situé à Alfortville dans le Val-de-Marne (94).

L'activité de l'orchestre, centrée sur les concerts, est diversifiée : actions éducatives et culturelles, enregistrements, concours, gestion d'un parc instrumental, location d'espaces et d'un studio d'enregistrement. L'ONDIF est résident à la Philharmonie et donne des concerts dans tous les départements franciliens, bien que sa présence pourrait être renforcée dans certains territoires.

Malgré l'appellation de "national", l'orchestre n'est pas labellisé « orchestre national en région » à ce jour, ce label lui permettrait de sécuriser le subventionnement par l'État.

En 2024, l'ONDIF n'a pas retrouvé son audience d'avant la crise sanitaire. Bien que son nombre de spectateurs ait augmenté de 163,2 % depuis 2021 pour s'établir à 75 489, il reste inférieur au nombre de spectateurs accueillis en 2019.

2 UNE GOUVERNANCE À RÉGULARISER ET À RENFORCER EN LIEN AVEC LES FINANCEURS PUBLICS

Les orchestres peuvent être organisés sous différents statuts juridiques : association loi 1901, syndicat mixte, établissement public (en général, établissement public de coopération culturelle), régie. Le modèle associatif, qui est celui retenu par l'ONDIF, est le plus courant. Les statuts signés datent du 4 juillet 2011.

Ces derniers prévoient la signature d'un accord d'entreprise ainsi que d'un règlement intérieur, qui vise notamment à fixer les points ayant trait à l'administration interne de l'association. L'ONDIF a transmis une version de travail d'un accord d'entreprise et indique qu'il a été signé le 5 avril 2014. Un accord d'entreprise signé le 29 mai 2023 a également été transmis. Le règlement intérieur date du 22 juillet 1998.

2.1 La composition des instances de gouvernance

2.1.1 L'assemblée générale

2.1.1.1 La composition de l'assemblée générale

D'après les statuts de l'association, l'assemblée générale compte les membres actifs¹⁶, des membres associés et des membres d'honneurs.

Entre 2020 et 2023, la composition de l'assemblée générale a compté un membre actif supplémentaire pour l'État (cinq au lieu de quatre membres actifs pour l'État). L'ONDIF a transmis un état des membres « *actuels* », sans préciser la période couverte (depuis 2024 ou bien en 2025 seulement). Cet état montre que l'État compte désormais quatre membres actifs, en concordance avec les statuts.

Les membres associés comprennent cinq personnalités qualifiées : trois sont désignées par la présidente du conseil régional et deux par le préfet de région. Parmi ceux-ci, deux n'ont pas été nommées entre 2020 et 2023 et trois ne le sont pas dans la liste des membres actuels.

Le membre élu par les membres (autres que l'État et la région), dont la participation est prévue au conseil d'administration mais pas à l'assemblée générale, siège pourtant lors des séances de cette dernière.

Si les présidents de la commission du conseil régional chargé de la culture et du conseil économique et social régional (ou leurs représentants) sont mentionnés dans les listes de membres de l'assemblée générale, ils ne participent pas aux réunions en pratique, d'après les procès-verbaux des séances de l'assemblée générale.

¹⁶ Les membres actifs sont les suivants : présidente du conseil régional ou son représentant, vice-présidente du conseil régional chargée de la culture ou son représentant, un représentant par groupe politique du conseil régional, quatre représentants de l'État. Elle compte également le président de la commission du conseil régional chargé de la culture, le président du conseil économique et social régional ou son représentant, et des représentants des communes ou départements membres actifs de l'association. L'assemblée générale compte enfin des membres associées (cinq personnalités qualifiées) et les membres d'honneur de l'association.

2.1.1.2 Le fonctionnement de l'assemblée générale

D'après les statuts, l'assemblée générale choisit son bureau, composé de la présidente de l'association, d'un ou deux vice-présidents, d'un secrétaire et d'un trésorier. En pratique, le bureau ne compte qu'une présidente et un trésorier et est identique à celui du conseil d'administration.

Le quorum des instances (assemblée générale mais aussi conseil d'administration) n'est pas clairement formulé dans les statuts¹⁷.

L'assemblée générale doit se réunir au moins une fois par an. En pratique, elle s'est bien réunie une fois en 2020, 2022 et 2024, et deux fois en 2021 et 2023.

D'après les statuts, l'assemblée générale élit le conseil d'administration, approuve les comptes, vote le budget, délibère sur les questions inscrites à l'ordre du jour. Les ordres du jour et procès-verbaux transmis attestent des échanges en séance, qui portent bien sur le périmètre des missions de l'assemblée générale.

2.1.2 **Le conseil d'administration**

2.1.2.1 La composition du conseil d'administration

D'après les statuts, le conseil d'administration est composé des mêmes membres actifs que l'assemblée générale. Il compte également des membres associés, ainsi qu'un membre élu par les membres autres que l'État et la région.

De même que pour l'assemblée générale, la composition du conseil d'administration comptait un membre actif supplémentaire pour l'État (cinq au lieu de quatre entre 2020 et 2023), situation contraire aux statuts et corrigée récemment. Là encore, l'une des personnalités qualifiées nommées est absente à la plupart des réunions du conseil d'administration sur la période.

En 2021, 2022 et 2023, le président de la commission du conseil régional chargé de la culture et le président du conseil économique et social régional ou son représentant sont mentionnés dans les listes de membres du conseil d'administration, bien que les statuts ne prévoient pas leur participation à ses réunions. Ils n'apparaissent toutefois pas sur les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration.

2.1.2.2 Le fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit se réunir au moins une fois par semestre. En pratique, il s'est bien réuni deux fois en 2020 et en 2022, et trois fois en 2021, 2023 et 2024.

¹⁷ « Pour la validité des débats, la présence de la moitié des membres présents ou représentés, avec obligatoirement un tiers des membres présents, est nécessaire ».

Le conseil d'administration prépare et exécute les décisions de l'assemblée générale, contrôle la gestion des membres du bureau, arrête les comptes et le projet de budget. Les ordres du jour et procès-verbaux transmis attestent des échanges en séance, qui portent bien sur le périmètre des missions du conseil d'administration.

2.1.3 Une composition des instances à régulariser

L'ONDIF doit mettre en concordance la composition de ses instances avec les statuts ou bien à modifier ces derniers. Ainsi, cinq personnalités qualifiées doivent être désignées en tant que membres associés. Concernant le conseil d'administration, la participation des présidents de la commission du conseil régional chargé de la culture ou du conseil économique et social régional (ou de leurs représentants) n'est pas prévue par les statuts, ces personnalités ne devant donc pas être listées parmi les membres de cette instance. En réponse aux observations provisoires, le préfet de région indique que de nouvelles personnalités qualifiées devraient être présentées aux instances de juin 2026. Il précise que le conseil régional et l'État partagent la volonté que ces instances soient parfaitement représentatives de la parité femmes / hommes.

La chambre recommande à l'association à mettre à jour et clarifier ses statuts sur les points précités (composition des instances, définition du quorum des instances), et s'assurer le respect de ses statuts lors de la réunion des instances.

Recommandation performance 2 : Mettre à jour et clarifier les statuts concernant la composition des instances et la définition du quorum, et assurer le respect de ces statuts lors de la réunion des instances.

2.1.4 Deux instances de gouvernance dont la fusion est envisagée

Les réunions des deux instances se tiennent le plus souvent le même jour et de façon consécutive. Cette organisation engendrant une redondance dans les thématiques abordées (constatée dans les procès-verbaux d'instances) et la composition des deux instances étant très proche (cf. *infra*), l'ONDIF envisage une fusion du conseil d'administration et de l'assemblée générale¹⁸.

Entre 2020 et 2024, les instances de l'association se sont bien réunies à une fréquence conforme aux statuts, une fois par semestre au moins pour le conseil d'administration et une fois par an au moins pour l'assemblée générale. Les ordres du jour et les procès-verbaux signés pour chaque réunion du conseil d'administration et de l'assemblée générale ont tous été transmis.

¹⁸ En conformité avec la loi de 1901, qui ne précise pas les instances d'une association. Celles-ci sont librement définies dans les statuts. Le projet de fusion est mentionné dans le procès-verbal de l'assemblée générale du 5 juin 2024.

2.1.5 Des financeurs publics impliqués dans la gouvernance de l'ONDIF

Un comité de suivi associant la direction de l'association, la direction de la culture de la région et le service régional de la création de la DRAC, a lieu chaque trimestre et permet de préparer les réunions des instances à un niveau technique.

En complément de ces comités de suivi, un comité stratégique a été instauré à compter du printemps 2025 avec la présidente de l'association, le cabinet de la présidente du conseil régional, et le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant.

Les interlocuteurs de l'association au sein de la région et de la DRAC participent également aux instances de gouvernance de l'ONDIF, en qualité de membres actifs ou bien en tant qu'observateurs¹⁹.

La DRAC, représentant l'État, dispose de quatre sièges au sein du conseil d'administration. Sont membres pour l'État : le préfet de région ou son représentant, le directeur régional ou son représentant, le chef du service régional de la création ou son représentant, et la cheffe du département danse et musique ou son représentant.

L'association est présidée depuis 2016 par la vice-présidente du conseil régional d'Île-de-France à la culture, au patrimoine et à la création. La région est représentée par des élus et par ses services administratifs (avec voix consultative) dans les instances, conseil d'administration et assemblée générale.

Par ailleurs, une charte de déontologie a été adoptée lors du conseil d'administration de décembre 2024, dans le but de mettre l'association en conformité avec les engagements en matière de lutte contre les atteintes à la probité pris par la collectivité régionale.

2.2 Un conventionnement avec les financeurs publics à renforcer

2.2.1 Le conventionnement avec la région

2.2.1.1 L'absence de convention pluriannuelle sur la période 2020-2024

Aucune convention pluriannuelle entre la région et l'ONDIF n'a été établie sur la période examinée.

La région a adopté une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) avec l'ONDIF pour la période 2026-2029 en commission permanente du conseil régional du 20 novembre 2025.

¹⁹ Par exemple (article 9 des statuts), « le directeur général des services administratifs de la région Île-de-France et le directeur chargé de la culture de la région Île-de-France assistent aux réunions du conseil d'administration ». Ils assistent également avec voix consultative aux réunions de l'assemblée générale (article 12).

Cette CPO met en avant trois priorités : la diversification et la consolidation des financements ; l'élargissement du public et des actions en direction des jeunes ; l'affirmation de l'excellence et de la singularité de l'orchestre. Elle définit une grille d'objectifs et d'indicateurs d'évaluation qualitatifs et quantitatifs. Une évaluation est prévue à son terme et conditionne son renouvellement.

Aucune version de cette convention datée et signée deux parties n'a cependant été transmise.

2.2.1.2 Une évaluation de l'action de l'ONDIF par la région à renforcer

Sur la période 2020 à 2024, l'ONDIF et la région n'ont pas contractualisé d'objectifs et d'indicateurs permettant une évaluation de l'activité annuelle de l'orchestre.

Chaque année entre 2020 et 2024, l'ONDIF a signé une convention de subvention avec la région. Ces conventions ne définissent pas d'objectifs ni d'indicateurs. En 2021, le rapport de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France²⁰ sur la politique culturelle de la région soulignait l'impossibilité de mesurer la performance de l'association et notait que, depuis le 1^{er} janvier 2015, les fonds régionaux étaient versés à l'ONDIF sans certitude, pour la région, de trouver une contrepartie dans la réalisation d'objectifs attendus.

Une mission d'étude a été conduite à l'automne 2024 par l'inspection générale des services de la région, relative à la gestion interne des organismes associés et à leurs liens avec les services régionaux, avec le soutien d'un cabinet privé. Cette mission visait notamment à identifier les opportunités de mutualisation des fonctions supports, avec les services régionaux ou d'autres organismes associés. La région a précisé que cet audit concerne tous les organismes associés de la région et que ses conclusions définitives n'ont pas encore été rendues à date de septembre 2025.

La région indique demander à l'ONDIF de respecter des priorités régionales dans son activité sans préciser lesquelles, et évaluer l'action de l'orchestre à partir des données transmises (budgets, comptes annuels, rapports d'activité) et lors des réunions des instances (conseil d'administration et assemblée générale), sans que cette évaluation ne soit formalisée.

La signature de la nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs pourrait permettre de formaliser ces objectifs et indicateurs.

2.2.2 Le conventionnement avec l'État

2.2.2.1 Une absence de convention pluriannuelle

Sur la période entre 2020 et 2024, une convention annuelle d'objectifs a été signée chaque année avec l'État.

²⁰ Chambre régionale des comptes d'Île-de-France, « Région Île-de-France – La politique culturelle, Exercices 2014 et suivants » (2021).

La convention 2021 a connu un complément pour une aide liée au contexte de crise sanitaire. Les conventions de 2022 et 2023 ont fait l'objet d'avenants pour des subventions complémentaires (de 91 494 € en 2022 et de 57 600 € en 2023).

L'association a indiqué qu'une convention pluriannuelle d'objectifs est en préparation avec l'État, en parallèle de celle en cours de signature avec la région. Cette convention n'a toutefois pas été transmise.

2.2.2.2 Une action qui ne donne pas lieu à une évaluation formelle

Sur la période 2020-2024²¹, les conventions signées avec l'État définissent en annexe cinq objectifs principaux : la diffusion des concerts symphoniques sur le territoire de l'Île-de-France, les commandes et créations et spectacles de jeune public, la mise en place d'actions éducatives et culturelles en direction du jeune public et de publics empêchés, la diffusion de concerts symphoniques dans les salles parisiennes, et la diffusion de musique de chambre. Néanmoins, aucun indicateur chiffré n'est défini dans ces conventions et l'ONDIF n'a pas formalisé de bilan de ses actions sur la période 2020 à 2024.

À partir de 2022, ces conventions citent en préambule les objectifs communs aux orchestres nationaux en région : l'engagement artistique, l'engagement professionnel, et l'engagement citoyen, culturel et territorial. L'ONDIF de par son histoire, son projet et le niveau d'intervention de l'État conduit, selon la DRAC, à évaluer l'action de l'orchestre au regard du cahier des missions et des charges d'un orchestre labellisé « orchestre national en région ».

L'ONDIF ne s'est pas mis en conformité pour être labellisé comme tel, le préambule de la convention précise qu'il a la « *capacité (...) à mettre [en] dialogue avec ses partenaires les éléments constitutifs de la mise en conformité préalable à la sollicitation de cette labellisation* ».

Concernant le soutien apporté par l'État à l'ONDIF à l'avenir, compte tenu des prévisions budgétaires contraintes en 2026, il est probable, selon la DRAC, que le ministère de la culture se recentre sur ses structures labellisées. La situation singulière de l'ONDIF, qui ne s'est pas encore mis en conformité avec le label d'orchestre nationale en région, le fragilise.

2.2.2.3 Le conditionnement des aides de l'État à la mise en place d'un plan de lutte contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels

Le subventionnement par l'État est conditionné à la mise aux normes sur les sujets de violence et harcèlement sexistes et sexuels. Ce principe, progressivement appliqué au secteur culturel depuis 2021 et généralisé depuis le 1^{er} janvier 2022, a conduit l'État à solliciter des bilans de la part des associations subventionnées et a été réaffirmé dans le nouveau plan de lutte contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels du ministère de la culture pour 2025-2027.

²¹ La convention transmise par l'ONDIF et par la DRAC pour 2022 est partielle et ne reprend pas ces objectifs. La continuité est toutefois observée entre les conventions de 2021 et de 2023.

L'ONDIF a indiqué avoir mis en place une série de mesures répondant à ces obligations de mise aux normes : mise en place d'un protocole de prévention, de signalement et de traitement des actes de violences et harcèlement sexistes et sexuels en 2025, programme de formation que doit suivre à terme l'ensemble des effectifs (l'ONDIF affirmant que l'ensemble des personnels est désormais formé depuis décembre 2025), nomination d'une référente sur le sujet chargée notamment de la sensibilisation des personnels, affichage légal des textes en vigueur et coordonnées des autorités compétentes, introduction de clauses dans les contrats d'engagement et de vente.

2.2.3 L'absence de convention pluriannuelle tripartite définissant des objectifs et indicateurs partagés

2.2.3.1 L'absence de convention tripartite

Les deux financeurs publics que sont l'État et la région Île-de-France peuvent se concerter, notamment dans le cadre de certaines réunions de suivi ou d'instances. En 2023 par exemple, des échanges entre la DRAC et la région ont conduit à l'augmentation de leurs participations respectives au budget de l'ONDIF, afin de prendre en compte l'augmentation des salaires arrêtée à la suite de la négociation annuelle obligatoire²².

Aucune convention tripartite n'a toutefois été signée sur la période avec la région et avec l'État. L'ONDIF a indiqué qu'un projet de convention tripartite avec l'État et la région pour la période 2022-2024 a été élaboré mais non signé, sans transmettre de pièce à l'appui.

La région a transmis un projet de convention pluriannuelle d'objectifs tripartite 2022-2025. Non datée et non signée, cette convention est restée à l'état de projet.

L'ONDIF et la DRAC ont indiqué que les discussions ont été suspendues à la demande de la région en 2022. La région limitant la contractualisation avec l'État, la signature d'une convention tripartite n'est pas prévue pour le moment. Les deux conventions pluriannuelles sont abordées séparément avec l'État d'une part et la région d'autre part. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le préfet de région indique que la convention pluriannuelle d'objectifs en cours de signature entre l'ONDIF et l'État (la DRAC) serait renforcée si elle était également signée par la région Île-de-France.

2.2.3.2 L'absence d'objectifs et d'indicateurs partagés pour évaluer l'action de l'ONDIF

Sur la période 2020 à 2024, l'ONDIF ne dispos pas d'une grille d'objectifs et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs partagée avec ses principaux financeurs publics que sont la région et l'État.

²² Pour l'État, le financement complémentaire s'est ainsi élevé à 50 000 € au titre des revalorisations salariales. Pour la région Île-de-France, le financement complémentaire s'est élevé à 90 000 €.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région a indiqué que la convention pluriannuelle d'objectifs adoptée par le conseil régional en novembre 2025 comporte une grille d'objectifs et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Aucune version datée et signée de cette convention n'a toutefois été transmise.

Quant au préfet de région, il indique dans sa réponse que l'absence de convention pluriannuelle, et donc d'objectifs et d'indicateurs afférents est essentiellement due à une attente toujours repoussée de la labellisation. Il précise qu'à défaut, il a été décidé de recourir à des conventions financières annuelles. La chambre souligne que l'absence de conventions pluriannuelle n'empêche pas l'élaboration d'une grille d'objectifs et d'indicateurs en annexe des conventions annuelles.

Le préfet de région précise qu'une convention pluriannuelle d'objectifs sera finalisée avec l'association pour la période 2026-2028, qu'elle soit tripartite (avec la région) ou bilatérale (entre l'État et l'association) et qu'une grille d'objectifs et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sera effective à cette occasion.

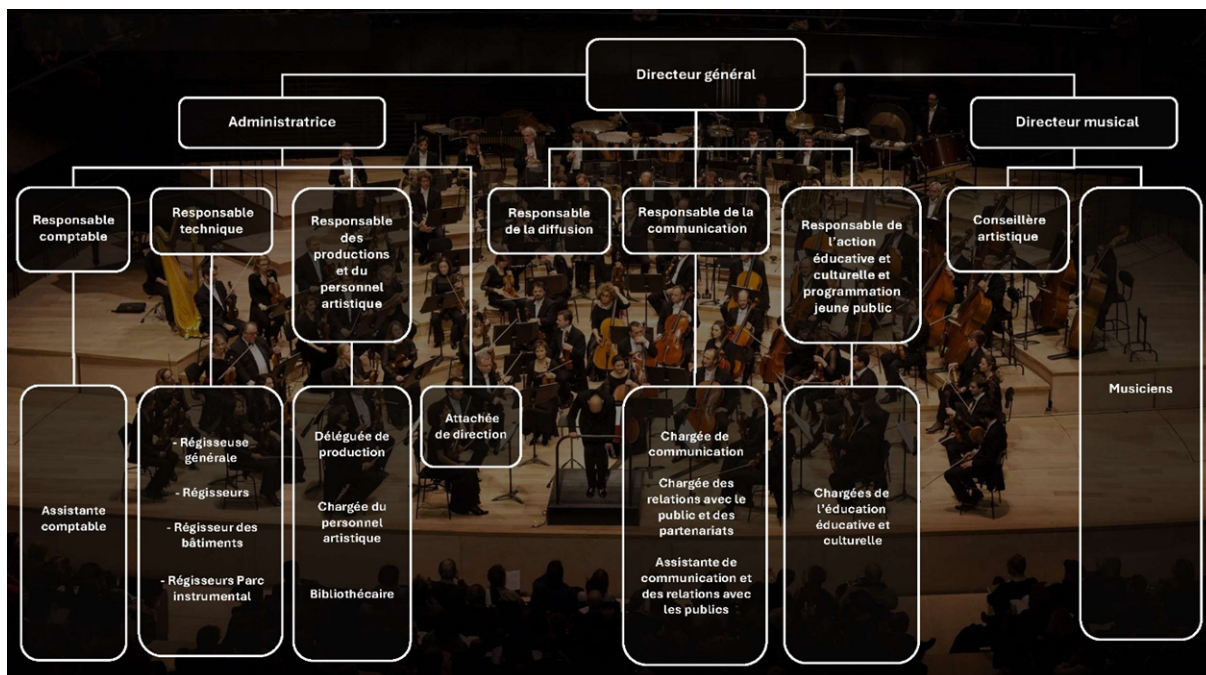
La chambre recommande à l'ONDIF de se doter d'une telle grille et à poursuivre une démarche de conventionnement pluriannuel et éventuellement tripartite avec la région et l'État.

Recommandation performance 3 : Se doter d'une grille d'objectifs et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs en lien avec ses partenaires et financeurs publics que sont la région et l'État, dans le cadre d'un conventionnement pluriannuel et éventuellement tripartite.

2.3 Une double direction administrative et artistique, dont les délégations de pouvoir doivent être revues

La direction de l'ONDIF est d'une double de nature, à la fois administrative et musicale. L'équipe de direction compte trois membres : un directeur général, un directeur musical et une administratrice.

Organigramme n° 1 : Organigramme de l'ONDIF



Source : CRC, d'après un document de l'ONDIF

L'ONDIF a transmis un organigramme non daté dans lequel le directeur général, auquel sont rattachés le directeur musical et l'administratrice, gère directement les services chargés de la communication, de la diffusion et des territoires et de l'éducation artistique et culturelle. Le directeur musical se voit rattacher une conseillère artistique et les musiciens de l'orchestre. L'administratrice gère les services de production et de personnel, de comptabilité et la direction technique de l'orchestre.

2.3.1 Un directeur général chargé de la direction administrative

2.3.1.1 Le rôle et la nomination du directeur général

Le directeur général assure l'élaboration et la mise en œuvre du projet artistique de l'orchestre, pilote l'ensemble de l'équipe, et rend compte à la présidente de l'association, au comité stratégique et au conseil d'administration.

L'ONDIF a indiqué que la précédente directrice générale de l'association, nommée en 2011, a quitté ses fonctions en novembre 2022. Le poste est resté vacant pendant environ une année, avant la prise de poste du nouveau directeur en septembre 2023. Un intérim avait été assuré par l'administratrice alors en poste.

Les modalités d'agrément de la nomination de la direction d'un orchestre labellisé par le ministre chargé de la culture sont fixées par l'article 5-II du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017, qui prévoit un l'agrément préalable du ministère²³.

L'ONDIF n'étant pas labellisé à ce jour, le directeur général a été nommé sans cet agrément, bien qu'un communiqué de presse commun entre la région et l'État ait été publié. Toutefois, les statuts de l'ONDIF prévoient que l'assemblée générale nomme le directeur général sur proposition du conseil d'administration et « *avec l'agrément du ministre en charge de la culture et du président du conseil régional d'Île-de-France* ».

2.3.1.2 Les projets artistiques et culturels des directeurs généraux

L'ONDIF a transmis un projet culturel et artistique de la directrice précédente, en date de novembre 2021 et portant sur la période 2022-2024, accompagné d'une grille d'objectifs et d'indicateurs. Cette grille n'a pas donné lieu à la réalisation d'un bilan par l'ONDIF. Aucun projet n'a été transmis sur la période antérieure.

L'association a également transmis un projet culturel et artistique du directeur en poste pour la période 2025-2028.

Ce projet identifie trois priorités pour l'orchestre sur la période : diversifier et consolider les financements (notamment par le mécénat et par le développement du studio et du parc instrumental), l'élargissement du public et des actions en direction des jeunes (« *notamment dans les quartiers populaires* »), et l'affirmation de l'excellence et de la singularité de l'orchestre (notamment par la participation à des événements internationaux).

À la différence du précédent, ce projet n'est pas accompagné d'une grille d'objectifs et d'indicateurs. Le projet précise néanmoins que certains axes, en particulier la politique de démocratisation culturelle, devront faire l'objet d'une évaluation qualitative de ses actions par l'ONDIF.

2.3.1.3 Un audit sur la direction générale

À la suite de difficultés internes rencontrées lors de la prise de poste du nouveau directeur général en septembre 2023 avec une partie des musiciens et de l'équipe administrative, l'ONDIF a chargé un organisme extérieur de réaliser un audit.

Les conclusions de cet audit ont été présentées à la présidente de l'association, à la DRAC, à la région et aux équipes de l'association mais pas au conseil d'administration d'après la lecture des procès-verbaux. Ces conclusions ont fait apparaître des tensions préexistantes au sein de l'orchestre entre musiciens. L'audit a également révélé un manque de coordination stratégique, les élus étant peu associés aux réunions préparatoires des instances, du fait de leur agenda contraint. À la suite de cet audit, des réunions ont été organisées en associant le conseiller culture de la présidente du conseil régional.

²³ Article 5 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 : « II. – L'autorité compétente pour la nomination transmet au ministre chargé de la culture la proposition du jury validée par l'instance de gouvernance. La nomination du dirigeant fait l'objet d'un agrément préalable du ministre chargé de la culture dans un délai de deux mois à compter de la réception de la proposition validée. Passé ce délai, l'agrément est réputé délivré. En cas de refus, le ministre notifie sa décision motivée aux membres du jury et à l'instance de gouvernance ».

2.3.2 Le directeur musical chargé de la direction artistique et l'administratrice

Le directeur musical est chargé de la direction artistique de l'orchestre. Il décide des distributions, recrute les musiciens et assure le dialogue avec ces derniers sur les questions artistiques. Sur la période depuis 2020, le directeur musical de l'ONDIF est un chef d'orchestre américain dont la fin du mandat est prévue en juin 2027.

L'administratrice assure la gestion administrative et financière de l'association, supervise les aspects juridiques et la politique de ressources humaines.

Sur la période depuis 2020, l'association a indiqué avoir connu trois administrateurs en poste respectivement jusqu'au 31 décembre 2021, entre le 2 novembre 2021 et le 8 janvier 2025, puis depuis le 17 décembre 2024. Les périodes de transition avec deux administrateurs en poste visaient à permettre un tuilage.

À la suite d'un audit mené en 2024, une réorganisation a eu lieu, notamment pour clarifier les rôles respectifs du directeur général et de l'administratrice. Ces rôles précédemment mal définis ont pu se confondre pendant la période d'intérim de la direction générale assurée par l'administratrice en poste en 2022 et 2023.

2.3.3 Des délégations de signature régularisées récemment et des périmètres d'action à préciser

L'ONDIF a transmis différents « mandats » accordés par la présidence de l'association au directeur général et à l'administratrice. L'actuelle présidente de l'association la préside depuis 2016.

Le mandat de la présidente de l'association au directeur général transmis est daté du 17 mars 2024. Aucun mandat de la présidente à la directrice générale sur la période antérieure n'a été transmis.

Les trois mandats de la présidente de l'association à l'administrateur en poste transmis sont datés du 6 juillet 2016, du 10 novembre 2021 puis du 10 décembre 2024.

Si les délégations de signature ont donc été régularisées récemment, leurs absences antérieures ont pu faire peser un risque juridique sur les actes pris par délégation par exemple, sur les contrats de mise à disposition signés avec la Philharmonie entre début 2020 et l'été 2022.

Les délégations en cours du directeur général et de l'administratrice portent sur le même périmètre : coordonner la gestion administrative de l'association, superviser les activités de l'association dans leur aspect contractuel et financier, superviser la gestion du bâtiment et des moyens généraux, agir au nom de la présidence pour la signature des contrats de travail et des conventions avec les financeurs et pour les opérations bancaires.

La chambre invite l'association à clarifier le périmètre respectif délégué au directeur général et à l'administratrice de l'association.

2.4 Les achats effectués par l'ONDIF

2.4.1 L'organisation de la fonction achats

La fonction achats de l'ONDIF est décrite dans une note²⁴ sur les principaux processus et contrôles, accompagnée d'un logigramme, qui précise les modalités d'expression des besoins, de gestion et de validation des commandes, de comptabilisation et de règlement des factures et enfin, de traitement des avoirs.

La gestion des commandes est assurée par les chefs de services²⁵, après expression des besoins des agents. L'ensemble des devis et bons de commande sont intégrés dans un logiciel par l'initiateur de la commande, afin qu'ils soient ensuite revus et validés par l'administratrice de l'association.

Les factures d'achats sont traitées par l'assistante comptable, qui les enregistre et les affecte au chef de service concerné pour validation. Une fois la facture validée par le chef de service, celle-ci est également validée par l'administratrice.

La création des fournisseurs est effectuée par l'assistante comptable et les paiements sont validés par la responsable comptable.

L'ONDIF est en mesure de suivre ces montants d'achats par grandes catégories d'achats en fonction de leur objet²⁶. Il identifie également, parmi son volume global d'achats, ceux réalisés au moyen de la carte bancaire de l'association.

Tableau n° 6 : Part des achats réalisés par carte bancaire parmi le montant global des achats

	2020	2021	2022	2023	2024
Montant global des achats (en €)	1 336 414	1 621 520	1 770 462	2 072 966	2 289 034
Part des achats réalisés par carte bancaire (en %)	0,4	0,6	1,0	1,1	1,1

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF

Le montant global des achats est en augmentation continue au cours des cinq derniers exercices (+ 71 % sur la période). La hausse particulièrement marquée entre 2020 et 2021 témoigne de la reprise de l'activité après la crise sanitaire et de l'augmentation des prix. Les achats par carte bancaire ont augmenté à partir de 2022 mais sont stables depuis. Ils s'élevaient à 24 546 € en 2024 soit 1,1 % des achats réalisés. La chambre invite l'ONDIF à se doter d'un règlement d'utilisation de la carte bancaire.

²⁴ Non datée.

²⁵ Sauf pour les commandes de fournitures, qui sont effectuées par l'attachée de direction.

²⁶ L'ONDIF a fourni un tableau de suivi de ces achats sur la période 2020-2024, répartis en 3 catégories, elles-mêmes subdivisées en 21 sous-catégories.

2.4.2 Des procédures d'achat irrégulières

Les pouvoirs adjudicateurs au sens du code de la commande publique

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

1° Les personnes morales de droit public ;

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

a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;

b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;

c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;

(...) ».

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

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

L'ONDIF a indiqué qu'il réalise, dans la mesure du possible, une mise en concurrence afin de sélectionner les prestataires les plus adaptés (comparaison de devis) mais que certaines spécificités propres au fonctionnement de l'orchestre nécessitent le recours à des prestataires précis et rendent complexe la mise en œuvre de critères de sélection : nature de certains achats ou prestations artistiques (partitions, location de salles, matériel de concert), contraintes techniques, spécialisation de certains fournisseurs (éditeurs, etc.).

La chambre estime, au regard des dispositions des articles L. 1210-1 et L. 1211-1 du CCP que l'ONDIF constitue un pouvoir adjudicateur.

En effet, l'orchestre a été créé pour satisfaire des besoins d'intérêt général d'ordre culturel, définis dans ses statuts ; son budget annuel est financé en moyenne à 85 % par des pouvoirs adjudicateurs entre 2020 et 2024 ; et son conseil d'administration est majoritairement composé de membres désignés par des pouvoirs adjudicateurs.

En tant que pouvoir adjudicateur, l'ONDIF se doit d'appliquer les principes de la commande publique, ce qui nécessite qu'il formalise ses procédures d'achats (notes internes, guides) et respecte les seuils fixés par la réglementation.

Sur la période 2020-2024, huit achats sont supérieurs à 40 000 € HT²⁷, d'un montant cumulé de 513 879 €, ont été identifiés. Parmi eux, deux auraient dû faire l'objet d'une procédure de marché public, pour un montant de 148 856 €.

²⁷ Article R. 2122-8 du code de la commande publique.

Tableau n° 7 : Nombre, montant et part des achats unitaires de plus de 40 000 € HT

	2020	2021	2022	2023	2024
Montant global des achats	1 336 414	1 621 520	1 770 462	2 072 966	2 289 034
Montant total des achats unitaires de plus de 40 000 € HT	0	104 619	0	71 740	337 520
Nombre d'achats unitaires supérieurs à 40 000 € HT	0	2	0	1	5
Part des achats unitaires supérieurs à 40 000 € HT parmi l'ensemble des achats (en %)	0	6	0	3	15

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF

La part des achats unitaires supérieurs à 40 000 € HT conclus sans publicité ni mise en concurrence est en augmentation tant en nombre qu'en valeur, au cours de l'exercice 2024. Alors qu'elle était nulle en 2020, elle s'élève à 15 % des achats réalisés en 2024.

Ces achats portent sur des prestations événementielles de conseil qui auraient dû faire l'objet d'une mise en concurrence. En réponse aux observations provisoires, l'ONDIF indique prendre bonne note de cette remarque et travailler à la mise en place d'une procédure formalisée pour ses futurs achats relevant du champ d'application du code de la commande publique, sans toutefois en préciser le calendrier.

De plus, conformément au code de la commande publique, la valeur estimée d'un besoin à satisfaire doit être calculée en prenant en compte soit, s'agissant de travaux, la valeur totale des travaux nécessaires pour l'exécution de l'opération considérée soit, s'agissant de fournitures ou de services, tous ceux qui peuvent être considérés comme homogènes en raison de leurs caractéristiques propres, ou parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle²⁸. Un acheteur ne doit donc pas découper les marchés publics de prestations homogènes qu'il conclut, y compris dans la durée, dans le seul but de bénéficier de l'allègement des obligations de publicité et de mise en concurrence. Ainsi, pour des achats récurrents, les montants d'achats annuels inférieurs à 40 000 € HT ne sont pas exclusifs du franchissement du seuil de mise en concurrence avec publicité sur la durée totale du marché potentiel.

Enfin, les délégations permanentes de signature accordées par la présidente de l'association au directeur général et à l'administratrice n'évoquent pas le respect des règles de la commande publique. Ces délégations mériteraient d'être précisées sur ce point.

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

2.4.3 La mise en œuvre d'une démarche d'achats durables

L'association indique dans ses rapports annuels d'activité mettre en avant une démarche d'achats durables. Elle précise que cette initiative se traduit par plusieurs actions, telles que l'acquisition de fournitures de bureau dont 90 % sont recyclées. Elle indique avoir également réduit de 75 % son parc d'imprimantes, ce qui permet de limiter la consommation de papier

²⁸ Articles R. 2121-5 et R. 2121-6 du code de la commande publique.

et d'électricité, privilégier l'achat de café écoresponsable, distribuer à ses salariés des gourdes éco-conçues en bioplastique dans le but d'éliminer l'utilisation de bouteilles en plastique et avoir également mis en place une systématisation du recyclage dans le bâtiment et assure un affichage incitant aux écogestes dans les espaces de circulation.

Enfin, l'association dispose actuellement d'une flotte automobile composée de huit véhicules. Parmi ceux-ci, six sont des véhicules de tourisme. La flotte comprend également un véhicule utilitaire léger diesel et un véhicule lourd diesel.

Pour se doter de véhicules, l'ONDIF indique recourir en partie à la location depuis 2021. Parmi les véhicules de tourisme dont il dispose, cinq sont loués en longue durée. Quatre véhicules sont hybrides. L'ONDIF ne respecte toutefois pas les dispositions de l'article L. 224-8 du code de l'environnement qui définit les proportions de véhicules à faibles émissions à acquérir²⁹. En effet, les véhicules dont dispose l'ONDIF émettent tous plus de 60 grammes par kilomètre de dioxyde de carbone³⁰.

S'agissant des véhicules de transport de marchandises dont le poids total autorisé en charge est supérieur à 3,5 tonnes, cette proportion doit être de 10 %, en application de l'article L. 224-8-1 du code de l'environnement. L'ONDIF a indiqué avoir formulé une demande de subvention d'équipement auprès de la région pour l'acquisition d'un utilitaire électrique.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance de l'ONDIF compte deux instances, l'assemblée générale et le conseil d'administration, dont la composition en pratique doit être mise en conformité avec les statuts de l'association. Ces derniers, qui datent de 2011, pourraient être mis à jour concernant la composition des instances et la définition du quorum. Les deux instances ayant des membres et des périmètres d'action très proches, elles pourraient être fusionnées en une instance unique.

L'association a une direction avec un double volet administratif et musical. Elle n'a pas transmis l'ensemble des délégations de signature accordées par la présidente sur la période depuis 2020. De plus, les délégations en cours du directeur général et de l'administratrice portent sur le même périmètre et doivent être clarifiées.

Si des conventions sont bien renouvelées annuellement avec les financeurs publics, la région Île-de-France et l'État, aucune convention pluriannuelle ni tripartite n'a été signée. En outre, ces conventions ne définissent pas d'objectifs et d'indicateurs permettant d'évaluer l'action de l'ONDIF.

Enfin, en tant que pouvoir adjudicateur au sens du code de la commande publique, l'ONDIF est tenu d'en respecter les règles. Sur la période 2020-2024, deux achats supérieurs à 40 000 € HT, auraient dû faire l'objet d'une procédure de marché public, pour un montant de près de 150 000 €.

²⁹ Cet article dispose que, depuis le 1^{er} janvier 2022, 40 % des véhicules d'un poids total autorisé en charge inférieur à 3,5 tonnes acquis doivent être des véhicules à faible émissions. À compter du 1^{er} janvier 2026, 37,4 % de ces véhicules devront être à très faibles émissions.

³⁰ Seuil défini par l'article D. 224-15-11 du code de l'environnement.

3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE, COMPTABLE ET DES PERSPECTIVES DE L'ASSOCIATION

Les statuts de l'association stipulent que le compte de résultat, le bilan et l'annexe de l'exercice clos ainsi que le projet de budget du nouvel exercice doivent être soumis à l'assemblée générale ordinaire, spécialement réunie à cet effet dans les six mois suivant le 31 décembre (article 6). Le conseil d'administration arrête chaque année les comptes de l'exercice clos et le projet de budget à l'assemblée générale de l'association (article 10).

Les comptes annuels sont présentés conformément au référentiel comptable applicable aux associations³¹.

3.1 Une transparence comptable à renforcer

3.1.1 Des comptes publiés de manière incomplète

En vertu des articles L. 612-4 et D. 612-5 du code du commerce, applicables à l'ONDIF en ce qu'il reçoit annuellement plus de 153 000 € de subventions en numéraire d'autorités administratives, celui-ci doit établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe établis conformément au règlement de l'autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif (modifié par les règlements n° 2020-08 du 4 décembre 2020 et n° 2022-04 du 30 juin 2022). Ces documents doivent être certifiés par un commissaire aux comptes, qui rédige un rapport à cet effet. L'ensemble de ces documents doit également être publié sur le site internet du Journal officiel³².

Sur la période 2020-2024, l'ONDIF a assuré la publication au Journal officiel des associations de ces documents pour les exercices 2021 à 2024. Les comptes 2020 n'ont pas été publiés.

La chambre invite l'association à poursuivre la publication de ses comptes annuels chaque année, en conformité avec ses obligations réglementaires.

³¹ Plan comptable n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, applicable aux associations depuis le 1^{er} janvier 2020.

³² Article 1 du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.

3.1.2 La non publication des rémunérations et avantages en nature des hauts cadres dirigeants de l'association

La loi de 2006 portant sur le volontariat associatif prévoit que « *les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 € doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature* »³³.

La détermination des trois plus hauts cadres dirigeants doit s'effectuer selon l'importance du rôle de chacun dans la gestion et la représentation de l'association³⁴. Pour l'ONDIF, ces cadres sont le directeur général, le directeur musical et l'administratrice. L'association a indiqué qu'aucun avantage en nature n'est prévu ni leur a été accordé depuis 2020.

En tant qu'association à but non lucratif, l'ONDIF a indiqué ne pas rémunérer les membres siégeant dans ses instances dirigeantes (conseil d'administration, assemblée générale).

L'ONDIF n'a pas publié les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés sur la période entre 2020 et 2024. S'agissant d'un orchestre, les trois rémunérations les plus élevées ne correspondent pas toujours à celles du personnel administratif. Chaque année, une à deux des trois rémunérations les plus élevées de l'association sont versées à un musicien.

Les comptes de l'association mentionnent en annexe que « *dans le respect de l'article 20 de la loi du 23 mai 2006, relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, l'association n'a comptabilisé en charges aucun montant de salaires correspondant aux rémunérations brutes des dirigeants* ».

La chambre rappelle que la comptabilisation des rémunérations en charges découle des principes comptables applicables et, par ailleurs, l'article 20 de la loi citée est seulement relatif à la publication des rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants, une obligation de nature différente, qui doit s'appliquer en l'espèce.

La chambre recommande à l'association de faire figurer en annexe de ses comptes et publier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés, et à préciser leurs avantages en nature ou leur absence s'il n'y en a pas.

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

³³ Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative à l'engagement éducatif et au volontariat associatif.

³⁴ Source : réponse ministérielle du 28 février 2008 à une question parlementaire.

3.2 La tenue des comptes

3.2.1 L'organisation de la chaîne de la dépense et de la recette

La fonction budgétaire et comptable de l'ONDIF est organisée autour d'une équipe composée d'une responsable comptable et d'une assistante comptable, supervisées par l'administratrice. Les tâches sont réparties selon un principe de double contrôle.

Une note détaillée des processus d'achat, de paie, de revenus et de trésorerie précise les rôles et responsabilités des différents intervenants à chaque étape. Un logigramme accompagne la description, qui n'appelle pas de remarque.

L'association utilise différents outils logiciels pour la comptabilité, pour la gestion des contrats, pour la billetterie, pour le suivi budgétaire et pour la gestion électronique des documents.

L'association a par ailleurs communiqué les rapports économiques et financiers produits pour les exercices 2019 à 2024.

L'élaboration et le suivi du budget prévisionnel sont pilotés par l'administratrice, en collaboration avec le service comptable. Pour chaque exercice de 2020 à 2024, l'ONDIF a transmis les budgets prévisionnels et réalisés ainsi que les tableaux de suivi des flux de trésorerie, établis tous les mois. En revanche, les modalités d'élaboration du budget et de son exécution ne sont pas détaillées.

3.2.2 L'approbation des comptes

Le plan comptable du règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif est applicable aux associations depuis le 1^{er} janvier 2020.

Les comptes ont été approuvés, pour les années 2020 à 2023³⁵, par l'assemblée générale dans les délais prescrits, soit au plus tard dans les six mois de la clôture de l'exercice³⁶. Les rapports du commissaire aux comptes annexés indiquent que les comptes annuels de l'association sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de ces exercices.

³⁵ L'ONDIF a précisé que les comptes de l'année 2024 ont été approuvés lors de l'assemblée générale du 3 juin 2025. Le procès-verbal ne sera approuvé que lors de l'assemblée générale suivante, prévue en décembre 2025.

³⁶ Ce délai, rappelé par l'article R. 612-2 du code du commerce, s'applique aux associations qui, comme l'ONDIF, remplissent au moins deux des critères visés par l'article L. 612-1 du code du commerce et précisés par l'article R. 612-1 du code du commerce.

3.2.3 Le patrimoine

Concernant le bilan comptable, les montants nets de l'actif et du passif concordent, à hauteur de 5,27 M€, fin 2024.

À cette date, la valeur de l'actif immobilisé s'élève, dans les comptes, à 0,87 M€. Ce montant diffère légèrement du montant qui figure dans l'état des amortissements transmis, qui s'élève à 0,85 M€ au total (dont 0,74 M€ pour l'orchestre et 0,11 M€ pour le parc instrumental) et ne comprend pas les immobilisations financières (qui s'élèvent à 22 169 € dans les comptes). La différence entre le montant de l'actif immobilisé et l'état des amortissements est de 8 824 € soit 1 %, ce qui ne représente pas un impact significatif sur la sincérité globale des comptes de l'association. Cet écart minime constaté entre le montant de l'actif immobilisé dans les comptes et l'état des amortissements transmis s'explique par la comptabilisation d'une dépréciation du site internet de l'association.

Au 31 décembre 2024, les instruments de musique sont amortis à 92 %. Leur valeur nette comptable s'élève à 75 903 € et représente 9 % des immobilisations corporelles de l'ONDIF (qui s'élèvent à 821 184 €). Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 21 841 € et comprennent des logiciels ainsi que le logo de l'ONDIF³⁷.

Des stocks de livres-disques, de disques compacts et un en-cours de production sont valorisés dans les comptes de l'association à hauteur de 25 566 €.

Jusqu'en 2020, un engagement hors bilan pris en matière de retraite pour un montant de 1,2 M€ était partiellement comptabilisé dans les comptes, à hauteur de 0,52 M€. Un changement de méthode comptable réalisé en 2021 concernant la provision pour indemnité de départ à la retraite³⁸ a entraîné une diminution du report à nouveau de 0,69 M€ et une augmentation de 0,69 M€ de la provision d'indemnité de départ à la retraite.

L'ONDIF a indiqué que la gestion de son patrimoine s'appuie sur des opérations de maintenance assurées par ses soins et des travaux de rénovation bâtementaires réalisées par ses soins ou par la région, et financées par des subventions d'équipement et par ses fonds propres. Une liste des travaux de rénovation et d'aménagement réalisés entre 2020 et 2024 (soit par l'ONDIF s'agissant du parc instrumental, soit par l'ONDIF et la région s'agissant du siège social) a été transmise.

3.3 La situation financière 2020-2024 : une association fortement subventionnée qui cherche à diversifier ses ressources

3.3.1 Les produits : une association fortement subventionnée

Les statuts de l'ONDIF précisent que les ressources de l'association se composent notamment des cotisations, dont le montant est fixé par l'assemblée générale, des subventions de l'État, des collectivités territoriales ainsi que de tout organisme intéressé, et enfin des ressources tirées des prestations fournies par l'association. Au cours de la période, aucune cotisation n'a été versée par les membres de l'association.

³⁷ Le logo de l'association, valorisé à hauteur de 42 008€, est totalement amorti.

³⁸ Recommandation de l'autorité des normes comptables n° 2013-02 du 7 novembre 2013, modifiée le 5 novembre 2021 ([p. 123 et s.](#)).

Tableau n° 8 : Produits entre 2020 et 2024

(En € / %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne sur la période 2020-2024
Produits d'exploitation	13 177 602	11 851 790	12 964 965	12 920 362	13 112 564	13 374 655	12 844 867
dont subventions d'exploitation	10 631 356	11 093 360	11 388 274	10 874 043	10 963 449	11 157 817	11 095 389
dont ventes de biens	0	0	0	115	2	0	23
dont vente de marchandises	289	0	0	0	0	0	0
dont ventes de prestations de service	0	704 477	1 249 114	1 943 736	1 978 363	2 021 884	1 579 515
Production d'autres services	1 843 705	0	0	0	0	0	0
Production stockée	21 117	0	0	0	0	0	0
Services liés à des financements réglementaires	593 500	0	0	0	0	0	0
dont mécénat	0	30 000	30 000	30 000	0	0	18 000
dont reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	44 130	28 903	264 995	11 629	73 566	118 117	99 442
dont utilisation de fonds dédiés	0	0	0	48 914	67 258	58 205	34 875
dont autres produits d'exploitation	43 505	- 4 951	32 581	11 922	29 923	18 629	17 621
Produits financiers	1 110	1 927	2 083	2 906	48 088	84 284	27 858
Produits exceptionnels	558 918	215 789	243 989	424 172	144 649	60 972	217 914
TOTAL PRODUITS	13 762 631	12 069 506	13 211 038	13 347 441	13 305 302	13 519 912	13 090 640
<i>Part subventions publiques (dont fonds dédiés) (en %)</i>	<i>77,4</i>	<i>91,9</i>	<i>86,2</i>	<i>81,8</i>	<i>82,9</i>	<i>83,0</i>	<i>85,2</i>
<i>Part de recettes propres (en %)</i>	<i>22,6</i>	<i>8,1</i>	<i>13,8</i>	<i>18,2</i>	<i>17,1</i>	<i>17,0</i>	<i>14,8</i>

Source : CRC, d'après les comptes annuels

Les produits de l'ONDIF s'élèvent à environ 13,1 M€ par an (12,1 M€ en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire).

Ils comprennent des subventions publiques, qui ont été maintenues dans le contexte de la crise sanitaire. Celles-ci s'élèvent à près de 85 % en moyenne des produits totaux (soit 11,2 M€ en 2024), ce qui témoigne de la forte dépendance de l'association aux subventions publiques. Parmi celles-ci, la part de la région Île-de-France est de 8,4 M€ et la part de l'État³⁹ est de 2,3 M€. Sur la période 2019-2024, la part des recettes propres s'érode (- 6,5 %) et celle des subventions publiques augmente d'autant (+ 6,5 %).

À partir de l'année 2022, les activités propres de l'ONDIF ont débuté un retour à la normale. La vente de prestations de services est ainsi passée de 1,25 M€ en 2021 à 2,02 M€ en 2024, alors qu'elle s'établissait à 0,70 M€ en 2020. Parmi celles-ci, les recettes de billetterie et de cessions de concerts ont connu une forte croissance :

³⁹ Hors dispositifs spécifiques comme par exemple l'aide à l'embauche dans le cadre du fonds national pour l'emploi dans le spectacle (Fonpeps). Ce fonds est destiné à soutenir l'emploi pérenne dans le spectacle vivant et enregistré, dans le secteur public comme dans le secteur privé.

Tableau n° 9 : Recettes de billetterie et de cessions de concerts sur la période 2019-2024

(En €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution sur la période 2019-2024 (en %)
Billetterie	454 627	67 799	106 679	344 268	406 405	468 110	3,0
Cessions	630 319	232 129	363 250	797 553	939 980	871 880	38,3

Source : CRC, d'après les comptes de l'ONDIF

En 2024, les recettes de billetterie étaient ainsi en augmentation de 3 % par rapport à leur niveau avant la crise sanitaire, en 2019. Sur la même période, les recettes de cessions de concerts ont quant à elles augmenté de 38 %. Les recettes de locations d'instruments et d'espaces sont également en croissance :

Tableau n° 10 : Recettes de locations d'instruments et d'espaces sur la période 2019-2024

Intitulé compte	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Locations instruments (c/ 706500)	194 753	86 521	136 027	219 258	254 737	249 098
Locations instruments – Export (c/ 706502)	623	0	147	764	411	0
Locations Piano ONDIF (c/ 708301)	3 600	1 000	5 194	6 900	9 700	11 558
Total locations instruments	198 976	87 521	141 368	226 922	264 848	260 656
Locations salles (c/ 708300)	22 575	4 950	17 280	22 150	37 957	46 700
Locations "le studio" (c/ 708302)	54 343	29 620	34 750	78 580	74 900	104 567
Total locations espaces	76 918	34 570	52 030	100 730	112 857	151 267
TOTAL	275 894	122 091	193 398	327 652	377 705	411 923

Source : CRC, d'après les comptes de l'ONDIF

Sur la période 2019-2024, les locations d'instruments sont en augmentation de 31 % (de 0,19 M€ à 0,26 M€) tandis que les locations d'espaces sont en augmentation de 49 % (de 0,28 M€ à 0,41 M€).

Tableau n° 11 : Origine, objet et montant des subventions contractualisées

En €		2020	2021	2022	2023	2024
Subventions de la région Île-de-France	Subvention globale de fonctionnement	8 200 000	8 200 000	8 200 000	8 290 000	8 440 000
	Subvention pour des actions culturelles dans les lycées et CFA d'Île-de-France ⁴⁰	150 000	150 000	150 000	150 000	0
	Subvention pour un projet de concert impliquant des lycées	213 000	0	0	0	0
	Total des versements de la région	8 563 000	8 350 000	8 350 000	8 440 000	8 440 000

⁴⁰ Ces subventions concernent le financement d'actions éducatives et culturelles dans les lycées d'Île-de-France (appelées « la musique au cœur des lycées »). À partir de 2024, ces subventions ont été intégrées à la subvention globale de fonctionnement.

En €		2020	2021	2022	2023	2024
Subventions du ministère de la culture	Subvention pour le renouvellement de l'action de l'ONDIF	1 876 182	2 195 862	2 195 862	2 287 356	2 337 356
	Aide économique	0	129 000	0	0	0
	Soutien complémentaire exceptionnel	0	0	0	57 600	0
	Actions complémentaires proposées par l'ONDIF	0	0	91 494	0	0
	Total des versements du ministère de la culture	1 876 182	2 324 862	2 287 356	2 344 956	2 337 356
TOTAL DES SUBVENTIONS		10 439 182	10 674 862	10 637 356	10 784 956	10 777 356

CFA : Centre de formation pour adultes.

Source : CRC, d'après les conventions de subventionnement transmises

En tant « qu'organisme associé » à la région, l'ONDIF reçoit une subvention renouvelée annuellement par convention, sans appel à projet, versée en deux fois (60 % en janvier, 40 % entre mai et juillet)⁴¹. Des subventions en investissement peuvent être demandées ponctuellement mais aucune n'a été votée durant la période examinée.

L'État est l'autre financeur public de l'ONDIF, également dans le cadre d'une convention financière annuelle.

D'autres concours et subventions publics sont versés pour un montant total n'excédant pas 586 481 € au plus haut, en 2021.

Tableau n° 12 : Autres concours publics et subventions d'exploitation

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aide à l'embauche - Fonpeps (c/ 742500)	0	0	73 450	126 000	157 327	155 875
Aide - Apprentis (c/ 742501)	0	0	0	10 000	5 167	8 000
Aide aménagement - Agefiph (c/ 742502)	0	0	0	0	0	3 586
Fonds de soutien diff. altern. (c/ 742510)	0	0	144 000	60 000	0	0
Subvention conseil général (c/ 742600) *	0	0	0	0	0	210 000
Aides au paiements (c/ 742800)	0	452 392	327 025	0	0	0
Fonds de solidarité (c/ 742810)	0	0	42 006	0	0	0
TOTAL	0	452 392	586 481	196 000	162 494	377 461

Source : CRC, d'après les comptes annuels

Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

*: L'intitulé du compte est erroné, le montant de 210 000 € comptabilisé en 2024 concerne des subventions exceptionnelles versées par le comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJOP) et par l'agglomération de Saint-Quentin-Yvelines.

Les aides exceptionnelles liées à la crise sanitaire, perçues au cours des exercices 2020 et 2021 (aides au paiement), sont importantes. Au cours de cette période, le total des aides financières et autres subventions versées s'élève respectivement à 0,53 M€ et 0,62 M€, avant de baisser fortement en 2022 et 2023 (respectivement 0,20 M€ et 0,18 M€). Les subventions sont ensuite plus ciblées, avec en particulier une augmentation des recettes issues du fonds national pour l'emploi dans le spectacle (Fonpeps) de 0,08 M€ en 2021 à 0,16 M€ en 2024, soit + 112 %.

⁴¹ Avant 2023, la répartition était de 70 % et 30 %.

En 2024, de nouveaux partenariats sont conclus avec le comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJOP) dans le cadre de l'olympiade culturelle, et avec la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. Ces partenariats représentent un montant de 0,21 M€ et portent le total des subventions et aides perçues à 0,38 M€.

L'ONDIF n'a pas établi de compte rendu financier spécifique attestant de la conformité des dépenses effectuées aux subventions ayant un objet spécifique⁴². Les documents transmis aux financeurs publics sont les comptes annuels et les rapports économiques et financiers.

3.3.2 Un financement par le mécénat encore à construire

L'ONDIF a produit trois conventions relatives à des actions de mécénat. Une convention conclue avec un cabinet d'avocats pour une durée allant du 1^{er} septembre 2024 au 31 août 2025 concerne du mécénat de compétences en droit social⁴³. Une convention conclue en août 2023 avec une fondation concerne un don en numéraire de 3 000 € de la part de celle-ci, pour la réalisation d'un projet d'atelier de création sonore. Enfin, une convention conclue en octobre 2020, pour trois ans avec un fonds de dotation concerne un don en numéraire de 90 000 € (à répartir en trois tranches de 30 000 € par an) pour le financement d'un projet de professionnalisation de jeunes chefs de l'ONDIF.

En 2024, l'ONDIF a poursuivi la structuration de sa stratégie de mécénat. Il a élaboré plusieurs documents : un dépliant de présentation générale de l'orchestre en français et en anglais, une brochure destinée aux entreprises, des fiches projets mobilisées dans le cadre d'appels à projets ou d'échanges avec les fondations et enfin une offre de prestations payantes à destination des entreprises – distincte du mécénat, mais visant à créer des liens avec les entreprises.

Le mécénat de compétences, qui constitue une contribution volontaire en nature en application de l'article 211-1 du règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, devra être valorisé et comptabilisé dans les comptes de l'association (article 211-2).

Tableau n° 13 : Dons et mécénats

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mécénat (c/ 754220)	0	30 000	30 000	30 000	0	0
Dons manuels non affectés (c/ 758100)	1 300	1 282	616	900	500	3 000
Dons manuels affectés (c/ 758200)	24 538	- 5 478	0	0	0	0
Autres produits générosité public (c/ 758800)	0	0	0	0	3 000	0
TOTAL	25 838	25 804	30 616	30 900	3 500	3 000

Source : CRC, d'après les comptes annuels

⁴² Au sens de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

⁴³ Bien que l'ONDIF bénéficie du mécénat de compétences de ce cabinet d'avocats sur l'ensemble de la période depuis 2020, la convention de mécénat fournie débute en septembre 2024.

Les produits issus de la générosité publique varient entre 2020 et 2022 de 25 804 € à 30 616 €, selon les exercices. Ils baissent de façon importante à compter de l'année 2023, pour s'établir à 3 000 € en 2024, principalement du fait de la fin d'une convention de mécénat qui représentait 30 000 € de produits.

La chambre recommande à l'association de développer sa stratégie de mécénat.

Recommandation performance 4 : Développer la recherche de financements par mécénat.

3.3.3 Des charges en hausse et constituées essentiellement de charges de personnel

Sur la période, les charges s'échelonnent entre 10,5 M€ (en 2020) et 13,9 M€ (en 2019). La moyenne annuelle des charges s'établit à 12,5 M€ depuis 2020, avec une baisse marquée cette même année liée à la baisse de l'activité consécutive à la crise sanitaire, suivie d'une reprise progressive jusqu'en 2024.

Tableau n° 14 : Évolution des charges entre 2020 et 2024

(En €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne sur la période 2020-2024
Charges d'exploitation	13 285 887	8 382 998	10 632 685	12 962 818	13 183 688	13 346 874	11 701 813
dont charges de personnel	10 743 709	6 463 420	8 328 015	10 318 641	10 416 865	10 510 741	9 207 536
dont aides financières	0	0	0	17 500	0	2 000	3 900
dont autres achats et charges externes	2 020 015	1 365 255	1 621 520	1 770 461	2 072 966	2 289 033	1 823 847
dont impôts, taxes assimilées	113 289	161 384	230 508	331 545	167 579	197 825	217 768
dont dotations aux amortissements et aux dépréciations	317 920	321 638	337 135	312 061	275 307	160 716	281 371
dont dotations aux provisions	15 000	15 158	0	51 400	109 798	76 000	50 471
dont reports	0	10 882	38 078	106 506	46 021	0	40 297
dont autres charges d'exploitation	75 954	45 257	77 426	54 701	95 150	110 557	76 618
Charges financières	87 156	1 447	437	301	64	26	207
dont intérêts et charges assimilés	87 152	1 435	429	288	64	16	446
dont différences négatives de change	4	12	8	13	0	10	9
Charges exceptionnelles	657 843	1 757 495	1 237 137	52 774	67 229	118 157	646 558
Sur opérations de gestion	657 843	1 757 495	1 237 137	50 818	67 229	118 157	646 167
Sur opérations en capital	0	0	0	1 955	0	0	391
Participation des salariés aux résultats	0	156 144	158 924	277	0	0	63 069
Impôts sur les bénéfices	- 95 000	250 015	230 007	- 73 088	- 34 631	- 46 863	240 011
TOTAL CHARGES	13 935 887	10 548 100	12 259 191	12 943 084	13 212 400	13 418 195	12 476 194

Source : CRC, d'après les comptes annuels

Comme les produits d'exploitation, les charges d'exploitation ont, en 2024, retrouvé un niveau similaire à celui qu'elles avaient atteint avant la crise sanitaire, à 13,35 M€. Elles sont globalement maîtrisées, malgré l'importance des charges de personnel, qui augmentent de façon continue.

Les charges d'exploitation représentent la quasi-totalité des charges de l'association. Parmi elles, les charges de personnel représentent en moyenne 73 % des charges totales de l'association. Elles ont connu une baisse importante pendant la crise sanitaire (- 36,9 % entre 2019 et 2020), passant de 13,3 M€ à 8,4 M€. Parmi elles, les charges de personnel ont connu une baisse de 40 %, passant de 10,7 M€ en 2019 à 6,5 M€ en 2020, en particulier du fait du recours à l'activité partielle.

Les achats et charges externes constituent le deuxième poste des dépenses d'exploitation et varient entre 1,36 M€ (en 2020) et 2,29 M€ (en 2024). Ils sont en hausse continue depuis 2020 (+ 67 %).

Les dotations aux amortissements et dépréciations sont relativement stables sur la période, à l'exception d'une diminution de 43 % en 2024 (de 0,27 M€ en 2023 à 0,16 M€ en 2024), qui s'explique par la dépréciation progressive des immobilisations qui arrivent à la fin de leur durée d'amortissement.

Les charges financières, très faibles et en diminution sur la période, sont à mettre en relation avec l'absence d'endettement de la structure.

Les charges exceptionnelles varient entre 1,76 M€ (en 2020) et 0,05 M€ (en 2022).

L'ONDIF avait la possibilité de demander le versement de l'allocation d'activité partielle dans le contexte de la crise mais ne l'a pas fait car la totalité des subventions lui a été versé malgré la réduction de l'activité. L'association a comptabilisé cette perte de recette en charge en 2020 et en 2021 (pour des montants respectivement de 1,68 M€ et 1,23 M€)⁴⁴. La mise en œuvre de ces allocations aurait permis de réduire d'autant les demandes de subvention auprès de l'État et de la région.

La crise énergétique et inflationniste a renforcé la hausse des charges. Dans ce contexte, l'ONDIF a indiqué avoir engagé des actions de transition écologique visant à stabiliser ses dépenses de fonctionnement : amélioration des performances énergétiques du bâtiment, développement des mobilités à faible émission carbone pour les salariés, politique d'achats responsables, systématisation du recyclage.

3.3.4 Un résultat marqué par le rebond de l'activité depuis 2021

Les subventions d'exploitation ont été perçues pendant cette période malgré une baisse de l'activité.

Le maintien des subventions d'exploitation pendant la crise sanitaire, associé à des charges très faibles (y compris les charges de personnel, compte tenu de l'importante masse salariale vacante) biaise la lecture du résultat de l'ONDIF sur la période. Alors que l'association affichait un résultat comptable négatif en 2019 (- 0,17 M€), celui-ci a été porté à 1,52 M€ en 2020.

⁴⁴ Pendant la crise sanitaire, l'ONDIF a bénéficié des exonérations de charges sociales et de crédit d'aide au paiement de la part des organismes sociaux mais, tenant compte du maintien des subventions, n'a pas demandé le versement de l'allocation d'activité partielle.

Les excédents dégagés entre 2020 et 2024 ont été affectés au report à nouveau, contribuant au redressement du fonds de roulement et à la reconstitution de la trésorerie. L'ONDIF a ainsi consolidé progressivement ses fonds propres.

Tableau n° 15 : Résultats entre 2019 et 2024

(En €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Résultat d'exploitation (A)	- 108 284	3 468 792	2 332 280	- 42 456	- 71 124	27 780
Résultat financier (B)	- 86 046	479	1 645	2 605	48 024	84 257
Résultat exceptionnel (C)	- 98 925	- 1 541 706	- 993 147	371 398	77 420	- 57 185
Impôt sur les bénéfices (D)	- 95 000	250 015	230 007	- 73 088	- 34 631	- 46 863
Participation des salariés aux résultats (E)	0	156 144	158 924	277	0	0
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs (F)	25 0000	0	0	0	0	0
Résultat comptable (G = A + B + C - D - E + F)	- 173 255	1 521 406	951 847	404 357	88 951	101 715

Source : CRC, d'après les comptes annuels

Le résultat d'exploitation de l'ONDIF est fluctuant et s'améliore légèrement en 2024. Il s'élève à 0,28 M€ alors qu'il était négatif en dehors de la période de la pandémie, caractérisée par une baisse de l'activité et des charges afférentes.

Le résultat exceptionnel est fluctuant sur la période 2019-2024, passant de - 0,99 M€ en 2019 à - 57,1 M€ en 2024, avec un maximum de 0,37 M€ en 2022. En 2024, la dégradation s'explique en partie par le versement d'indemnités de départ en retraite pour quatre musiciens permanents.

Le résultat financier de l'ONDIF est positif depuis 2021, ce qui indique une bonne gestion des placements et des frais financiers.

Si le résultat comptable est positif depuis 2020, il baisse fortement et reste faible en 2024, à hauteur de 0,10 M€ sur un budget total de 13,4 M€.

3.3.5 Un résultat déficitaire du parc instrumental, compensé par le résultat excédentaire de l'orchestre

Les budgets annuels prévisionnels et réalisés de l'ONDIF distinguent les résultats des activités de l'orchestre et du parc instrumental.

Tableau n° 16 : Résultats de l'orchestre et du parc instrumental de 2019 à 2024

(En €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total des produits – orchestre	13 566 476	11 961 886	13 034 807	13 124 404	13 047 919	13 267 137
Total des charges – orchestre	13 721 081	10 334 300	12 048 492	12 676 706	12 904 556	13 110 709
Résultat – orchestre	- 154 605	1 627 586	986 315	447 698	143 363	156 428
Total des produits – parc instrumental	196 155	107 621	176 232	223 037	257 384	252 775
Total des charges – parc instrumental	214 806	213 800	210 700	266 378	311 795	307 487
Résultat – parc instrumental	- 18 650	- 106 179	- 34 468	- 43 341	- 54 411	- 54 712
Résultat – orchestre et parc instrumental	- 173 256	1 521 406	951 847	516 700	88 952	101 716

Source : CRC, d'après les budgets réalisés

Sur la période sous revue, le résultat du parc instrumental est déficitaire chaque année, alors que celui de l'orchestre fluctue entre 142 459 € en 2023 au plus bas et 1 627 586 € au plus haut en 2020.

3.3.6 Le bilan

Les ressources permanentes de l'ONDIF sont en hausse sur la période, passant de 1,19 M€ à 3,13 M€, principalement grâce au maintien des subventions versées pendant l'année 2020, lors de la crise sanitaire, alors que les charges ont fortement diminué au cours de cette même année.

Tableau n° 17 : Fonds propres et de la trésorerie entre 2019 et 2024

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fonds propres (1)	687 579	1 999 133	2 048 198	2 260 684	2 213 454	2 254 281
Provisions pour risques et charges (2)	505 920	520 920	981 572	768 061	877 860	846 251
Fonds dédiés ou reportés (3)	0	10 882	48 960	106 552	85 314	27 108
Dettes à plus d'un an (4)	0	0	0	0	0	0
Ressources permanentes (1 + 2 + 3 + 4) = (5)	1 193 499	2 530 935	3 078 730	3 135 297	3 176 628	3 127 640
Actif immobilisé (6)	1 740 771	1 492 872	1 371 693	1 129 654	944 605	865 194
Fonds de roulement (5 - 6) = (7)	- 547 272	1 038 063	1 707 037	2 005 643	2 232 023	2 262 446
Actif circulant – hors disponibilités (8)	1 530 511	2 507 451	3 680 706	4 048 217	4 365 972	4 260 479
Passif circulant (9)	2 243 724	1 507 094	2 068 944	2 156 202	2 272 714	2 141 878
Besoin en fonds de roulement (8 - 9) = (10)	- 713 213	1 000 357	1 611 762	1 892 015	2 093 258	2 118 601
Trésorerie nette (7 - 10) = (11)	165 941	37 706	95 275	113 628	138 765	143 845
TOTAL BILAN (6 + 8 + 11) ou (5 + 9)	3 437 223	4 038 029	5 147 674	5 291 499	5 449 342	5 269 518

Source : CRC, d'après les comptes annuels

L'actif s'établit à 5,27 M€ au 31 décembre 2024, constitué à 81 % d'actif circulant (hors disponibilités), de 16 % d'actif immobilisé et de 3 % de disponibilités (trésorerie nette).

Les immobilisations diminuent fortement et de façon régulière, passant de 1,74 M€ en 2019 à 0,86 M€ en 2024, du fait de l'amortissement et d'un faible investissement. Il est à noter que 93 % des immobilisations incorporelles et 91 % des immobilisations corporelles de matériel et outillage sont amorties. L'essentiel (65 %) de l'actif immobilisé net porte sur des constructions, amorties à hauteur de 31 %.

Le fonds de roulement qui était négatif en 2019 (- 0,71 M€) s'établit à 2,26 M€ au 31 décembre 2024, ce qui démontre la capacité de l'association à financer son cycle d'exploitation et ses investissements.

Bien qu'ayant légèrement baissé (- 2 %) entre 2023 et 2024, notamment en raison de la hausse des créances non réglées, l'actif circulant a fortement augmenté sur la période 2019-2024. Il est ainsi passé de 1,53 M€ à 4,26 M€ (+ 178 %), ce qui est principalement dû à la croissance des valeurs mobilières de placement qui s'élevaient à 0,55 M€ en 2019 et s'établissent à 3,10 M€ au 31 décembre 2024, soit une augmentation de 462 %.

Après une baisse en 2020, la trésorerie nette a augmenté de façon constante jusqu'en 2024 et s'est établi à 0,14 M€ au 31 décembre 2024, malgré une forte augmentation du besoin en fonds de roulement (+ 118 % entre 2020 et 2024).

3.4 Une tarification diversifiée et un coût moyen du spectateur mal connu

3.4.1 Une tarification diversifiée selon les activités

Pour chaque saison, des brochures tarifaires décrivent les prestations que l'ONDIF vend aux salles et aux collectivités franciliennes.

L'ONDIF a fourni les brochures et grilles tarifaires applicables à la vente de représentations, à la billetterie, à la location des instruments et à la location des espaces et du studio du bâtiment principal.

3.4.1.1 Les concerts : vente de billets et vente de représentations

Les tarifs des concerts concernent le prix des billets vendus aux spectateurs (pour les concerts à la Philharmonie) ou bien le prix de cession, c'est-à-dire le prix du spectacle vendu à une salle (pour tous les autres concerts).

3.4.1.1.1 Les représentations à la Philharmonie de Paris

À la Philharmonie de Paris, l'ONDIF est organisateur et producteur de ses concerts : il gère donc directement la billetterie, à la différence des concerts donnés dans les autres salles franciliennes, pour lesquels l'ONDIF vend un concert dans le cadre d'un contrat de cession à une salle qui perçoit les recettes de billetterie. L'ONDIF applique des réductions tarifaires seulement pour les concerts à la Philharmonie de Paris.

L'ONDIF propose des formules d'abonnement ou *pass*, valables uniquement pour les représentations en résidence à la Philharmonie.

Tableau n° 18 : Évolution du nombre d'abonnés depuis la saison 2019-2020

Saison	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre d'abonnés	394	168	307	407	562

Source : CRC, d'après les données des rapports d'activité

Le nombre de pass vendus a fortement chuté pendant la période de crise sanitaire pour retrouver puis dépasser son niveau d'avant crise à partir de la saison 2022-2023.

Les grilles tarifaires de billetterie annexées aux conventions de mise à disposition annuelles avec la Philharmonie détaillent les prix des billets par catégories (dont les pass).

Tableau n° 19 : Tarifs des places de concerts dans la grande salle P. Boulez - Philharmonie de Paris à partir de la saison 2019

Tarifs en €	Saison 2019-2020	Saison 2020-2021	Saison 2021-2022	Saison 2022-2023	Saison 2023-2024	Saison 2024-2025
Places de catégories 1 à 6						
Tarif plein	de 10 à 30	de 10 à 35				de 12 à 35
Tarif réduit	de 10 à 27	de 10 à 30				de 12 à 30
Tarif jeune	8					
Pass 3.4.5	de 10 à 24	de 10 à 25				de 10 à 26
Pass 6	de 10 à 22	de 10 à 23				de 10 à 24
Pass jeune	6					

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF

Les tarifs pleins, réduits et les pass⁴⁵ des places des catégories 1 à 5, dans la grande salle Pierre Boulez, ont connu une hausse modérée⁴⁶ entre les saisons 2019-2020 et 2020-2021, et sont restés stables jusqu'à la saison 2023-2024.

Pour la saison 2024-2025, une nouvelle hausse est intervenue mais celle-ci a été limitée à l'augmentation des tarifs des pass pour certaines catégories de place uniquement⁴⁷ et aux places de catégorie 6 en tarif plein et tarif réduit⁴⁸.

L'évolution des tarifs reflète une stratégie tarifaire soucieuse de garantir l'accessibilité du public, en particulier le jeune public, pour lesquels les prix sont restés stables sur la période. Cette stabilité des prix a entraîné une augmentation du nombre de places vendues à ce public.

Tableau n° 20 : Nombre des places « jeunes » sur la période 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de places « jeunes »	876	ND	ND	1 515	1 842	ND

Source : CRC, d'après les rapports d'activité

Les tarifs des places de concerts à la cité de la musique et des concerts de musique de chambre sont demeurés identiques sur la période 2021-2025.

⁴⁵ Les « pass » désignent différentes formules d'abonnement permettant à certains spectateurs de bénéficier de tarifs encadrés plus avantageux pour trois concerts (familles avec le pass « famille ») ou à partir de trois concerts (jeunes ou autres avec les pass « jeune », « 3.4.5 » ou « 6 »). Depuis 2023, un pass « découverte » pour trois concerts à prix fixes a également été créé.

⁴⁶ De 17 %, en moyenne pour le tarif plein, 14 % en moyenne pour le tarif réduit et 10 % pour les pass.

⁴⁷ + 4 % pour les places de catégorie 1 et + 9 % pour les places de catégorie 5 pour les seuls porteurs du pass 3.4.5.

⁴⁸ De 10 à 12 €.

Tableau n° 21 : Tarifs des places de concerts de musique de chambre et dans la salle des concerts – cité de la musique à partir de la saison 2021-2022

Tarifs en €	Saisons 2021-2022 à 2024-2025		
	Salle des concerts – cité de la musique		Musique de chambre
Catégorie	1	2	Unique
Tarif plein	31	25	20
Tarif réduit	26	21	17
Tarif jeune	8	8	8
Pass 3.4.5	23	19	13
Pass 6	20	16	SO
Pass jeune	6	6	6

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF – (SO : Sans objet)

Les tarifs des concerts en famille ont augmenté respectivement de 7 % pour les adultes (de 14 à 15 €) et 20 % (de 10 à 12 €) pour les enfants, depuis leur création lors de la saison 2021-2022. Ils sont identiques depuis la saison 2023-2024.

Tableau n° 22 : Tarifs de places de concerts en famille à partir de la saison 2021-2022

Tarifs en €	Saisons 2021-2022 et 2022-2023	Saisons 2023-2024 et 2024-2025
Concerts en famille		
Catégorie unique		
Adulte	14	15
Enfant (- 15 ans)	10	12
Pass 3.4.5 / pass 6	10	10
Pass jeune	8	8
Pass famille 3 concerts (1 adulte et 1 enfant)	SO	50

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF – (SO : Sans objet)

À partir de la saison 2023-2024, un pass famille a également été créé, avec trois concerts pour un adulte et un enfant au tarif de 50 €. Il n'y a pas assez de recul pour apprécier les effets de cette nouvelle tarification sur la fréquentation de ce public.

3.4.1.1.2 Les représentations dans les salles autres qu'à la Philharmonie de Paris

Les tarifs de cession de concerts sont uniformes pour tous les partenaires en Île-de-France, et ont assez peu évolué sur la période depuis 2020.

Tableau n° 23 : Tarifs des représentations de l'ONDIF

(En € HT)	Saison					
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Concerts symphoniques						
Tarif maximum	15 000	15 000	14 000	16 000	16 000	16 000
Tarif minimum	8 000	8 000	8 000	10 000	8 000	10 000
Ciné-concerts						
Tarif	13 500	12 000	12 000	12 000	12 000	10 000
Actions culturelles en lien avec les concerts						
Tarif minimum	200	150	200	200	200	200
Tarif maximum	3 000	3 000	2 000	2 000	2 500	2 500
Concerts en famille / jeune public						
Tarif minimum	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Tarif maximum	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF

Des tarifs réduits peuvent être proposés ponctuellement pour tenir compte des disparités économiques locales, concernant notamment les petites communes ou structures associatives et en cas d'enjeu d'accessibilité du public. L'ONDIF a indiqué qu'en cas d'écart important entre le budget du partenaire et le prix de cession, un concert de musique de chambre, moins coûteux, est proposé.

Lorsque l'ONDIF intervient uniquement en tant que producteur, ce sont les organisateurs qui, en tant que gestionnaires de leur billetterie, définissent et appliquent leur propre politique tarifaire.

3.4.1.2 La location des instruments du parc instrumental

L'ONDIF a communiqué une grille tarifaire énumérant les prix de location de 683 instruments de musique du parc instrumental

De 2020 à 2022, chaque instrument était proposé à la location selon un tarif uniforme. La souscription d'un abonnement était un préalable à la location d'instruments. Entre 2020 et 2021, une réduction moyenne de 55 % a été appliquée au tarif de base de location des instruments. Parallèlement, le prix de l'abonnement a connu une augmentation de 4 %, passant de 50 € à 52 €.

À partir de 2023, le tarif unique a été remplacé par deux tarifs distincts : un tarif amateur, correspondant à l'ancien tarif de base, et un tarif professionnel, fixé à 1,5 fois le tarif amateur. Cette différenciation tarifaire s'applique également à l'abonnement, dont le prix est passé de 52 € à 78 € pour les professionnels.

En 2025, l'abonnement a été supprimé et les tarifs de location pour les amateurs et les professionnels ont été majorés de 9 % par rapport à ceux de 2024.

3.4.1.3 La location des espaces et du studio

L'ONDIF a communiqué les tarifs de location des espaces et du studio.

Tableau n° 24 : Tarifs de location des espaces et du studio à partir de 2020

Tarifs en € (hors taxes)	2020	2021	2022	2023	2024
Petite salle 1 journée 10h	500				
Petite salle 1/2 journée 5h	300				
Grande salle 1 journée 10h	1 500				
Grande salle 1/2 journée 5h	800				
Enregistrement petite salle 1 journée 10h	900				
Enregistrement grande salle 1 journée 10h	2 000				
Mixage en cabine 1 journée 10h	800				

Source : CRC, d'après les données de l'ONDIF

Les tarifs de location sont inchangés sur la période. Les recettes de l'activité de location du studio augmentent sur la période, malgré des tarifs qui demeurent inchangés passant de 54 343 € en 2019 à 104 567 en 2024 selon les comptes de l'association.

3.4.2 Un coût moyen par spectateur mal connu

L'ONDIF a indiqué ne pas disposer d'outils permettant de calculer de manière automatique le coût moyen par spectateur ou par place de concert. Calculé à partir des comptes annuels et des données de fréquentation communiquées par l'ONDIF, le coût par spectateur est compris entre 140 € au plus bas en 2023 et 257 € au plus haut en 2021.

Tableau n° 25 : Coût par spectateur

(en €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Charges totales	13 935 887	10 548 100	12 259 191	12 943 084	13 212 400	13 418 195
Fréquentation	ND	ND	40 568	66 357	78 126	75 841
Coût par spectateur	ND	ND	302	195	169	177
Charges totales moins recettes propres	10 825 532	9 570 470	10 436 427	10 518 600	10 937 806	11 114 306
Coût fonds publics par spectateur	ND	ND	257	159	140	147

ND : non disponible

Source : CRC, d'après les données de fréquentation et les comptes de l'ONDIF

Sur la période 2021-2024, le coût moyen par spectateur, calculé à partir des données de fréquentation s'établit ainsi à 176 €. Il est élevé en 2021 (257 €) compte tenu des contraintes de jauge⁴⁹ liées à la crise sanitaire et reste stable entre 2022 et 2024 (140 à 159 €).

Les données issues des tableaux de suivi de la fréquentation ne coïncident toutefois pas toujours avec les données issues des rapports d'activité :

Tableau n° 26 : Jauge et fréquentation à partir de 2021

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jauge totale	ND	ND	56 325	111 083	89 166	89 908
Fréquentation	ND	ND	40 568	66 357	78 126	75 841
Nombre de spectateurs*	97 142	20 946	ND	66 357	78 126	75 711
Places payantes	ND	ND	30 954	66 852	62 862	59 134
Entrées exonérées	ND	ND	8 692	23 810	9 676	14 043
Nombre de jeune public (2021) / public scolaire (2022-2024)	ND	ND	318	2 386	1 297	5 755
Taux de fréquentation (en %)	ND	ND	72	60	88	84

* : La ligne « nombre de spectateurs » est issue des rapports d'activité de l'ONDIF.

ND : non disponible

Source : CRC, d'après les données de fréquentation et les rapports d'activité de l'ONDIF

L'ONDIF précise que l'écart constaté entre le total des places et la fréquentation s'explique par les informations parfois incomplètes obtenues des salles, qui conservent la gestion de la billetterie (hormis pour la résidence à la Philharmonie) et ne transmettent pas toujours les données de fréquentation à l'issue des représentations.

Calculé à partir du nombre de spectateurs précisés dans les rapports d'activité, le coût moyen par spectateur est toutefois comparable au coût moyen par spectateur, si les années de crise sanitaire sont exclues :

Tableau n° 27 : Coût par spectateur d'après les données des rapports d'activité

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de spectateurs	97 142	20 946	ND	66 357	78 126	75 711
Charges totales	13 935 887	10 548 100	12 259 191	12 943 084	13 212 400	13 418 195
Charges totales moins recettes propres (€)	10 825 532	9 570 470	10 436 427	10 518 600	10 937 806	11 114 306
Coût par spectateur (€)	143	504	ND	195	169	177
Coût fonds publics par spectateur (€)	111	457	ND	159	140	147

Source : CRC, d'après les données des rapports d'activité

L'ONDIF a indiqué ne pas disposer, à ce jour, d'outils permettant de calculer de manière automatique le coût moyen par spectateur ou par place de concert, ce qui restreint la capacité de l'association à évaluer l'efficacité de sa gestion et à adapter ses tarifs.

⁴⁹ La jauge d'une salle de spectacle est la capacité d'accueil du public, exprimée en nombre de places. Tous les concerts ne se jouent pas à jauge complète : il arrive que certaines places ne soient pas mises en vente, ou qu'elles restent inoccupées. C'est pourquoi le nombre de places réellement attribuées (payantes ou exonérées) peut être inférieur à la jauge (soit la capacité maximale) de la salle.

3.5 Les perspectives : une incertitude sur les ressources et un besoin d'investissements

En termes de subventionnement, l'absence de labellisation d'orchestre national en région pourrait fragiliser l'ONDIF si l'État recentrait son soutien sur les structures labellisées et conventionnées, dans un contexte de restriction budgétaire.

En 2024, des postes de musiciens permanents restés vacants pendant plusieurs mois ont permis, selon l'ONDIF, une moindre dépense de plus de 0,35 M€. Si tous les postes de musiciens avaient été pourvus, le résultat comptable de l'association aurait été négatif en 2024.

En 2025, bien que l'ONDIF ait pourvu deux postes vacants au début de l'année, cinq postes de musiciens demeurent vacants. Ces vacances de postes permettent une moindre dépense estimée par l'association à 0,35 M€.

En 2025, l'association fait également face à une baisse de certaines de ses ressources (billetterie et location d'espaces) : 6 concerts programmés dans la grande salle Pierre Boulez de la Philharmonie de Paris au lieu de 12 en 2024, soit 50 % de moins ; l'absence de projet *ad hoc* comme l'olympiade culturelle, qui avait permis de générer des recettes de billetterie additionnelles ; une baisse de l'activité de location de ses espaces, du fait d'infiltrations survenues dans le grand studio⁵⁰. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ONDIF précise que le moindre nombre de concerts dans la grande salle Pierre Boulez de la Philharmonie résulte de conditions de résidence moins favorables que les années précédentes.

Enfin l'ONDIF doit lancer une politique d'investissement pour le renouvellement de son parc instrumental, dont le taux de vétusté atteint 78 %.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La transparence comptable de l'association doit être renforcée : ses comptes n'ont pas été publiés en 2020 puis l'ont été de manière incomplète depuis. L'ONDIF n'a pas publié chaque année les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature, comme l'impose le droit en vigueur.

Pendant la période de crise sanitaire, le maintien des subventions publiques malgré le ralentissement de l'activité a permis à l'ONDIF de redresser sa situation financière.

Les subventions publiques représentent 84 % des recettes de l'association. Les charges d'exploitation sont en hausse depuis 2020 et essentiellement composées de charges de personnel à 76 % en moyenne. L'ONDIF n'a pas suffisamment développé le mécénat, ce qui lui permettrait de diversifier ses ressources.

⁵⁰ L'ONDIF indique que les recettes de location enregistrées sur le premier semestre 2025 ont chuté de 47 % par rapport à 2024, passant de 0,72 M€ à 0,38 M€.

ANNEXES

Annexe n° 1. Réunions des instances.....	53
Annexe n° 2. Photos de la maison de l'orchestre.....	54
Annexe n° 3. Glossaire des acronymes	56

Annexe n° 1. Réunions des instances

Date de la réunion	Conseil d'administration	Assemblée générale
22 janvier 2020	oui	-
23 juin 2020	oui	oui
14 janvier 2021	oui	-
25 mai 2021	oui	oui
10 novembre 2021	oui	oui
11 janvier 2022	oui	-
21 juin 2022	oui	oui
6 janvier 2023	oui	-
28 juin 2023	oui	oui
28 novembre 2023	oui	oui
16 janvier 2024	oui	-
5 juin 2024	oui	oui
10 décembre 2024	oui	-

Source : ordres du jour et procès-verbaux du conseil d'administration et de l'assemblée générale transmis par l'ONDIF

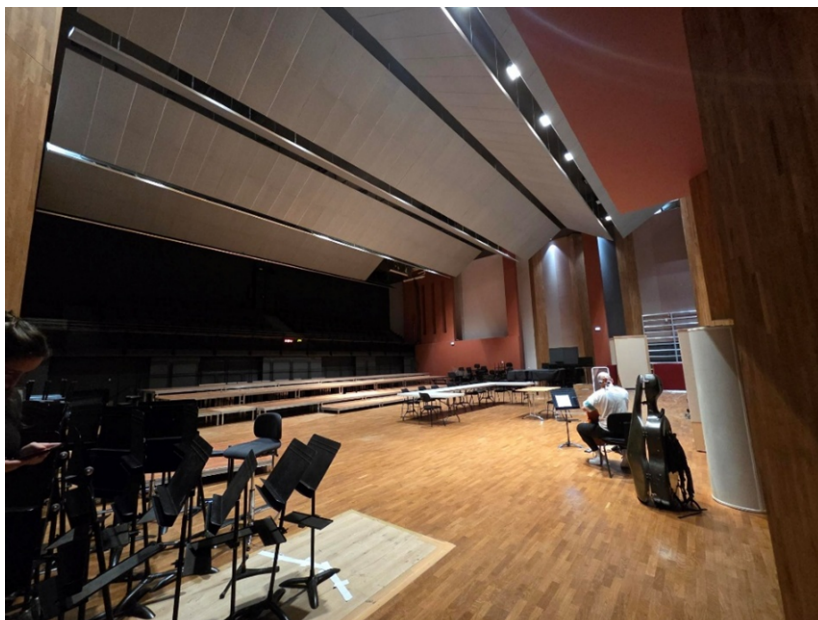
Annexe n° 2.Photos de la maison de l'orchestre

Façade du bâtiment



Source : CRC

Grande salle



Source : CRC

Infiltrations et dégradation du bâtiment



Source : CRC

Annexe n° 3. Glossaire

Acronymes	Signification
AEC	Action éducative et culturelle
Agefiph	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
ANC	Autorité des normes comptables
CCP	Code de la commande publique
CFA	Centre de formation pour adultes
COJOP	Comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CRC	Chambre régionale des comptes
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
Fonpeps	Fonds national pour l'emploi dans le spectacle
HT	Hors taxes
ND	Non disponible
SO	Sans objet

**RÉPONSE DE
MME FLORENCE PORTELLI,
PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION
« ORCHESTRE NATIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE »
(*)**

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

Monsieur Thierry VUGHT
Président
Chambre régionale des comptes IDF
6 Cours des Roches
BP 187
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Alfortville, le 5 mai 2026

Monsieur le Président,

L'Orchestre national d'Île-de-France a pris connaissance avec attention des observations formulées par la Chambre régionale des comptes dans le cadre du contrôle ouvert le 13 juin 2025.

Fort de plus de 250 concerts et activités éducatives et culturelles déployés chaque année sur l'ensemble du territoire francilien, l'Orchestre porte un engagement constant en faveur de l'accès de toutes et tous à la musique. Son action, inscrite dans une démarche de lutte contre les fractures territoriales, irrigue l'ensemble des départements d'Île-de-France et confirme son rôle moteur dans la vie musicale francilienne.

Ainsi, hors concerts organisés à la Philharmonie de Paris dans le cadre de sa résidence, 93 % des représentations programmées entre 2020 et 2024 ont eu lieu dans les départements franciliens, dont la moitié en grande couronne.

L'Orchestre travaille également au renforcement de sa présence dans les zones rurales et les quartiers prioritaires de la ville à travers des actions ciblées (politique tarifaire incitative, musique de chambre, ou encore actions éducatives et culturelles sur mesure).

Loin d'altérer cette dynamique, les concerts donnés à la Philharmonie de Paris et, plus ponctuellement, dans d'autres salles parisiennes (moins d'une dizaine par an en moyenne), sont essentiels à l'ancrage artistique et institutionnel de l'Orchestre et contribuent au renforcement de ses ressources propres.

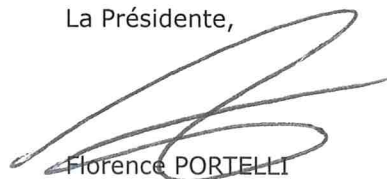
L'Orchestre prend acte des recommandations formulées par la Chambre régionale des comptes. En matière d'achats, un travail de formalisation et de mise en conformité des procédures a été engagé afin de mieux encadrer les achats relevant du champ d'application du code de la commande publique.

S'agissant de la gouvernance, la révision en cours des statuts de l'Orchestre permettra de simplifier et de clarifier la composition ainsi que le fonctionnement de ses instances. Par ailleurs, dans le prolongement des conventions pluriannuelles conclues avec le Conseil régional et la DRAC, l'Orchestre se tient prêt à engager la démarche de labellisation préconisée dans le rapport.

Enfin, l'Orchestre poursuit la structuration et la professionnalisation de sa politique de mécénat, laquelle a permis, en 2025, d'obtenir des soutiens significatifs en faveur de ses projets artistiques et de ses actions éducatives et culturelles.

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

La Présidente,



Florence PORTELLI

**RÉPONSE DE
MME VALÉRIE PÉCRESSE,
PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL
D'ÎLE-DE-FRANCE (*)**

(*) 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.



Réf : D26-CRIDF-004932

Monsieur Thierry VUGHT
Président
Chambre Régionale des Comptes Ile-de-France
6 cours des Roches
Noisiel – BP 187
77315 Marne-la-Vallée Cedex 2

Saint-Ouen-sur-Seine, le 29 avril 2026

Objet : Réponse à la notification des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'association « orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) »

Monsieur le Président,

Depuis sa création en 1973, l'Orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) remplit les missions d'une formation orchestrale régionale de haute qualité en proposant, tant au niveau régional que national et international, une production musicale qui explore tous les genres musicaux qu'ils soient symphoniques, lyriques, chorégraphiques ou instrumentaux. Malgré la crise pandémique du COVID en 2020, l'ONDIF a poursuivi sa mission de diffusion du répertoire musical en Ile-de-France tout en développant de nombreuses actions d'éducation artistique auprès des jeunes et, notamment, des lycéens, mais aussi d'autres publics (personnes âgées par exemple).

La bonne gestion de cet organisme associé est une priorité installée de l'action régionale : un premier audit, commandé par la Région en 2018, avait déjà pointé des marges d'amélioration que l'Orchestre s'est attaché à mettre en œuvre. La Région se félicite ainsi que la Chambre note que « les comptes annuels de l'association sont, (...) réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice ». La Cour relève également que « le résultat financier de l'ONDIF est positif depuis 2021, ce qui indique une bonne gestion des placements et des frais financiers ».

S'agissant des constats et des recommandations que la Chambre formule, la Région Île-de-France prend acte de l'observation relative à l'absence de labellisation de l'ONDIF. Ce processus est bel et bien aujourd'hui engagé et la Région est pleinement attentive aux implications juridiques et organisationnelles ; elle poursuit les échanges nécessaires avec l'ensemble des acteurs concernés.

Par ailleurs, la Région Île-de-France rappelle que la signature récente d'une convention pluriannuelle bipartite ONDIF-Région pour la période 2026-2029 traduit l'engagement financier et stratégique particulièrement significatif de la collectivité régionale en faveur de l'orchestre. La Région a fait le choix de privilégier un cadre conventionnel bipartite pour garantir un pilotage clair et cohérent de l'établissement tout en préservant la qualité de la coordination avec les services de l'État, laquelle est demeurée étroite et régulière, tant sur le suivi de l'activité de l'ONDIF que sur les grandes orientations artistiques et territoriales. La Région reste pleinement attachée à un dialogue constructif avec les services de l'État, dans un cadre respectueux des responsabilités de chacun.



Enfin, quant aux observations de la Chambre relatives à la part des concerts parisiens dans la programmation de l'ONDIF, la Région Île-de-France souhaite souligner que la présence de l'orchestre dans certaines salles parisiennes ne se fait pas au détriment d'autres territoires mais relève d'un enjeu de rayonnement et de visibilité, à l'échelle régionale comme nationale. La Région demeure attachée, comme l'ONDIF, à faire vivre la culture dans tous les territoires grâce à une offre culturelle accessible à tous.

La Région Île-de-France réaffirme ainsi, à travers ces éléments, son attachement à l'Orchestre National d'Île-de-France et sa volonté de poursuivre, dans un esprit de responsabilité et de dialogue avec l'ensemble des partenaires, le travail engagé pour consolider durablement son projet artistique, son cadre de gouvernance et son rayonnement au service de tous les Franciliens.

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



Valérie PÉCRESSE



Chambre régionale des comptes Île-de-France

6, Cours des Roches
BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france