

RAPPORT
AUDIT DE LA MAISON DES MÉTALLOS

- Septembre 2010 -

N° 09.28

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], chargée de mission

[.....], stagiaire

Le Maire de Paris
09.29

Paris, le 23 NOV. 2009

Note
à l'attention de

Madame .
Directrice Générale de l'Inspection Générale

Par note du 16 octobre 2009, Monsieur Christophe Girard, Adjoint chargé de la Culture, a appelé mon attention sur des dysfonctionnements survenus dans la gestion de la Maison des Métallos.

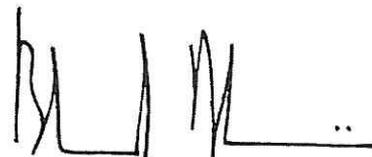
De nombreux contrats auraient été notamment conclus avec des techniciens, des artistes et des prestataires extérieurs, au cours des derniers mois du mandat de [redacted], engageant l'établissement jusqu'en 2011, alors qu'un nouveau directeur a été nommé, en la personne de [redacted].

Dans ces conditions, je vous saurais gré de bien vouloir faire procéder dans les meilleurs délais à un audit précis de la situation sociale et financière de la Maison des Métallos.

Compte tenu de la nécessité d'assurer à la nouvelle direction une situation saine permettant la mise en œuvre de son projet dans de bonnes conditions, il conviendrait de diligenter ces investigations le plus rapidement possible.

Je vous remercie de me faire part sans délai de vos conclusions, quant à l'ampleur des dysfonctionnements évoqués, assorties de vos propositions sur les moyens d'y remédier.

La Direction des Affaires Culturelles est, en tant que de besoin, à votre disposition pour toute information complémentaire. *Tu s cordialement*



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE

RAPPORT

AUDIT DE LA MAISON DES MÉTALLOS

Rachetée par la Ville de Paris en 2001, la Maison des Métallos a ouvert ses portes en novembre 2007 après des travaux de restructuration.

Cet établissement public municipal propose une offre culturelle variée (théâtre, expositions, concerts, débats, ateliers, etc.) et est également impliqué dans la vie locale (fêtes de quartier, etc.).

Il accueille chaque année environ 45 000 personnes.

La Maison des Métallos fonctionne avec un budget de 2,6 M€.

En 2009, ses recettes ont été constituées principalement par une subvention annuelle de la Ville de Paris (2 M€) et par des recettes propres (320 000 €) provenant de la billetterie des spectacles et de la location de salles.

S'agissant des dépenses, les charges de personnels ont représenté le premier poste (1,8 M€), suivies par les prestations de services artistiques (300 000 €).

Depuis son ouverture, la Maison des Métallos a cumulé un déficit de 242 901 € dû essentiellement à une surestimation systématique des recettes prévisionnelles et à une gestion peu rigoureuse.

Toutefois, l'audit montre que la structure financière de l'établissement est saine.

Outre sa situation déficitaire, la Maison des Métallos est confrontée aujourd'hui à de nombreux problèmes immobiliers (ascenseur en panne, mauvais fonctionnement du système « Chauffage, Ventilation et Climatisation », dégât des eaux dans le hall d'entrée, descellement d'éléments de façade, conformité du dispositif de désenfumage de la Salle Noire, etc.) particulièrement surprenants s'agissant d'un équipement rénové depuis moins de trois ans.

L'établissement connaît aussi des problèmes conjoncturels liés au changement d'équipe de direction et à la mise en place de son nouveau projet culturel. Des

tensions sont ainsi apparues avec certains « artistes associés » et avec la Fraternelle, entité non dotée de la personnalité morale accueillie au sein de l'établissement depuis 2008 pour y organiser des débats et lancer des appels à recherche.

Pour l'avenir, l'Inspection générale recommande à la Maison des Métallos de :

- **simplifier son organigramme** en évoluant vers une organisation cible reposant sur trois directions (une direction « métier » / une direction technique / une direction administrative et financière) ;
- **recruter un attaché de la Ville de Paris sur le poste de directeur administratif et financier** ;
- **préciser les règles applicables à ses personnels** (notamment en matière de décompte du temps de travail et de congés) *via* l'adoption d'un nouveau règlement intérieur voté par le conseil d'administration ;
- **approfondir la connaissance de ses publics** à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif ;
- **mettre en place un véritable tableau de bord** ;
- **réduire ses dépenses**, notamment en limitant l'embauche d'intermittents techniques et en ayant moins recours aux contrats de coproduction ;
- **augmenter ses recettes**, en particulier en développant les locations de salles et du studio son, en recherchant des financements extérieurs ponctuels pour les manifestations organisées et en réduisant le nombre d'entrées gratuites dans les spectacles payants ;
- **développer l'information des habitants du quartier sur ses activités quotidiennes** *via* l'utilisation de la vitrine donnant sur la place Jean-Pierre TIMBAUD ;
- **élargir les horaires d'ouverture du bar et de son extension** afin de faciliter l'intégration de l'établissement dans la vie du quartier et d'attirer un public de proximité potentiel ;
- **créer des activités gratuites dans la Mezzanine accessibles aux habitants du quartier** (par exemple, mise à disposition de journaux et de postes informatiques reliés à Internet) ;
- **spécialiser une ressource en interne sur la question des relations avec le tissu social local** ;

Quant à la Ville de Paris, elle devrait :

- **accélérer la solution des problèmes immobiliers** de l'établissement ;
- **attribuer à la Maison des Métallos une subvention d'investissement de 150 000 € en 2010** ;

- **signer avec elle une convention de services** qui permettrait de lui apporter un soutien technique, notamment en matière de passation de marchés publics et de formation (ceci constituerait un dispositif novateur qui pourrait aussi s'appliquer à d'autres établissements culturels).

Rapporteurs

[.....], inspecteur général

[.....], chargée de mission

[.....], stagiaire

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 3 |
| 1. ETAT DES LIEUX | 6 |
| 1.1. Le fonctionnement de l'établissement | 6 |
| 1.1.1. Les organes de direction | 6 |
| 1.1.2. L'organisation des services | 7 |
| 1.1.3. Les relations avec la Ville de Paris | 8 |
| 1.2. Les moyens de l'établissement | 9 |
| 1.2.1. Les locaux | 9 |
| 1.2.1.1. Description des lieux | 9 |
| 1.2.1.2. Les problèmes immobiliers | 11 |
| 1.2.2. Les équipements | 14 |
| 1.2.2.1. Les immobilisations | 14 |
| 1.2.2.2. La question du sous-équipement | 16 |
| 1.2.3. Les personnels | 17 |
| 1.2.3.1. Le statut des personnels | 17 |
| 1.2.3.2. Les effectifs et leur répartition par catégories | 17 |
| 1.2.4. Les partenaires <i>intra muros</i> | 19 |
| 1.2.4.1. Les « artistes associés » | 19 |
| 1.2.4.2. La Fraternelle de recherches et de propositions | 20 |
| 1.2.4.3. Le « Comité Métallos » | 22 |
| 1.3. Les activités de l'établissement | 22 |
| 1.3.1. Les activités proposées | 22 |
| 1.3.1.1. Les activités théâtrales | 22 |
| 1.3.1.2. Les expositions | 23 |
| 1.3.1.3. Les concerts | 23 |
| 1.3.1.4. Les débats | 23 |
| 1.3.1.5. Les ateliers | 23 |
| 1.3.1.6. Les autres activités | 23 |
| 1.3.2. La fréquentation | 24 |
| 1.3.2.1. Les heures d'ouverture au public | 24 |
| 1.3.2.2. La fréquentation par activités | 24 |
| 1.3.2.3. Typologie des publics accueillis | 25 |
| 1.3.2.4. Le taux d'occupation des salles | 26 |
| 1.3.3. Les tarifs | 27 |
| 1.3.4. La programmation | 29 |
| 2. ETUDE COMPTABLE ET FINANCIERE | 30 |
| 2.1. L'organisation comptable et les procédures de gestion | 30 |
| 2.1.1. La régie de recettes et d'avances | 30 |
| 2.1.2. Les procédures comptables hors régie de recettes | 31 |
| 2.1.3. La passation de marchés publics | 31 |
| 2.1.4. Les outils de gestion | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2. Le régime fiscal de la Maison des Métallos..... | 34 |
| 2.2.1. L'assujettissement à la TVA..... | 34 |
| 2.2.2. La taxe sur les salaires..... | 34 |
| 2.2.3. L'impôt sur les sociétés..... | 34 |
| 2.3. Le diagnostic comptable et financier..... | 35 |
| 2.3.1. Les difficultés rencontrées..... | 35 |
| 2.3.2. L'analyse des comptes administratifs..... | 36 |
| 2.3.2.1. La section fonctionnement..... | 36 |
| 2.3.2.2. La section d'investissement..... | 48 |
| 2.3.3. L'analyse des comptes de gestion et de la structure financière..... | 50 |
| 2.3.4. L'analyse du déficit cumulé..... | 55 |
| 3. BILAN ET PROPOSITIONS..... | 57 |
| 3.1. Le bilan de l'audit..... | 57 |
| 3.1.1. Les aspects positifs..... | 57 |
| 3.1.2. Les points négatifs..... | 57 |
| 3.2. Les préconisations de l'Inspection générale..... | 58 |
| 3.2.1. Axe n° 1 : Moderniser l'organisation des services de l'établissement..... | 58 |
| 3.2.2. Axe n° 2 : Professionnaliser la gestion de l'établissement..... | 59 |
| 3.2.3. Axe n° 3 : Réduire le déficit..... | 60 |
| 3.2.4. Axe n° 4 : Ouvrir davantage la Maison des Métallos sur le quartier..... | 60 |
| 3.2.5. Axe n° 5 : Renforcer le soutien de la Ville à la Maison des Métallos..... | 61 |

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

ANNEXES

INTRODUCTION

Par note du Maire de Paris en date du 23 novembre 2009, l'Inspection générale a été chargée de procéder à l'audit de la Maison des Métallos.

La Maison des Métallos

Située 94, rue Jean-Pierre TIMBAUD dans le 11^{ème} arrondissement de Paris au cœur du quartier de la Fontaine au Roi classé en zone « politique de la ville » (voir annexe I), la Maison des Métallos a abrité à l'origine une manufacture d'instruments de musique (Etablissements [.....]) avant de devenir dans les années 30 le siège de l'Union Fraternelle des Métallurgistes d'Île-de-France, émanation du syndicat CGT Métallurgie, ce qui lui vaut sa dénomination actuelle.

Haut lieu du syndicalisme et des luttes d'émancipation sociale du siècle dernier, elle a été rachetée en 2001 par la Ville de Paris sous l'impulsion d'un certain nombre d'habitants du quartier et d'associations locales, notamment le « Comité Métallos ».

En juillet 2002, le Conseil de Paris a approuvé le principe de la réalisation de travaux de restructuration.

Le réaménagement du bâtiment, partiellement inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques en 2000, a été confié à l'architecte [.....], la SEMAEST assurant le rôle de maître d'ouvrage délégué pour le compte de la Ville de Paris. Le coût total de l'opération est estimé à 13,5 M€. Le chantier a duré de janvier 2006 à novembre 2007, date à laquelle la Maison des Métallos a été inaugurée par le Maire de Paris.

Dès 2002 toutefois, l'association Planète Emergences, dirigée par [.....], a été chargée par la Ville de Paris d'animer le lieu et d'y développer diverses activités (concerts, créations théâtrales, débats publics, projections, etc.) qui se sont poursuivies « hors les murs » durant la période de fermeture de l'équipement pour travaux.

En 2005, la Maison des Métallos a été érigée en établissement public local, c'est-à-dire en régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière (articles L.2221-1 et suivants du code général des collectivités territoriales) et [.....] a été nommé directeur de la structure nouvellement créée.

Les statuts de l'établissement indiquent que la Maison des Métallos a pour missions principales de :

- développer des pratiques culturelles ;
- diffuser auprès du plus grand nombre des connaissances et des savoirs par le biais de débats et de conférences ;
- promouvoir et diffuser les technologies numériques ;

- s'ouvrir sur le quartier notamment en mettant des salles à disposition des associations locales.

La Maison des Métallos n'est donc pas un équipement culturel traditionnel, mais un lieu de démocratie culturelle où les pratiques artistiques dialoguent et s'articulent avec les engagements militants et les initiatives associatives du quartier populaire dans lequel elle se situe.

Le contexte de la mission

A l'été 2009, [.....] a été nommé directeur général de la Maison des Métallos en remplacement de [.....] atteint par la limite d'âge.

Dès sa prise de poste, l'intéressé a constaté l'existence d'un certain nombre de dysfonctionnements qu'il a évoqués dans un rapport en date du 9 novembre 2009 adressé au président et au vice-président du conseil d'administration de l'établissement.

Parmi les difficultés identifiées par [.....], on relèvera :

- l'existence de désordres, voire d'erreurs dans la conception du bâtiment, qui affectent le bon fonctionnement de l'équipement ;
- un déficit cumulé qui pourrait dépasser les 200 000 € ;
- une organisation peu rigoureuse liée à des recrutements empiriques ;
- des partenariats (avec les « artistes associés » et d'autres entités installées *intra muros*) mal cadrés.

C'est à la suite de ce rapport que l'Inspection générale a été missionnée.

Les objectifs de la mission

Ils peuvent se résumer en trois points :

a) Dresser un état des lieux précis de la situation actuelle et objectiver les problèmes de la Maison des Métallos.

Dans cette perspective, ont été étudiés les aspects suivants :

- situation financière de l'établissement ;
- problèmes immobiliers existants ;
- contrats et engagements en cours (notamment en matière de ressources humaines) ;
- organisation administrative ;
- relations avec les principaux partenaires (« artistes associés », Fraternelle de recherches et de propositions, « Comité Métallos »).

b) Apporter des éléments d'information sur la Maison des Métallos.

A ce titre, les rapporteurs ont examiné notamment :

- les activités proposées ;
- la fréquentation et les publics de l'établissement ;
- les outils de gestion mis en place ;
- le modèle économique de la structure (recettes / dépenses).

c) Emettre des recommandations notamment en vue de trouver un équilibre financier durable.

Le plan du rapport

Le présent rapport comporte trois parties.

La première présente la Maison des Métallos en décrivant successivement son fonctionnement, les moyens humains et matériels dont elle dispose et ses activités.

La seconde partie du rapport analyse la situation comptable et financière de l'établissement.

Dans la troisième partie, enfin, on trouvera un bilan synthétique de l'audit, ainsi que les recommandations de l'Inspection générale concernant la Maison des Métallos.

1. ETAT DES LIEUX

1.1. Le fonctionnement de l'établissement

1.1.1. Les organes de direction

La Maison des Métallos est administrée par un conseil d'administration et son président, ainsi que par un directeur.

Le conseil d'administration comprend :

- Cinq représentants de la Ville de Paris désignés en son sein par le Conseil de Paris (siègent actuellement à ce titre : Christophe GIRARD, adjoint au Maire chargé de la culture ; François VAUGLIN, conseiller de Paris ; Philippe DUCLOUX, conseiller de Paris ; Liliane CAPELLE, adjointe au Maire chargée des seniors et du lien intergénérationnel ; Pierre-Yves BOURNAZELLE, conseiller de Paris) ;
- Le maire du 11^{ème} arrondissement (Patrick BLOCHE) ;
- Trois personnalités qualifiées désignées par le Conseil de Paris sur proposition du Maire ([.....] , présidente de l'association « Le Picoulet » ; [.....] , présidente de l'association « Comité Métallos » et [.....] , directeur de la Parole errante).

Le conseil d'administration se réunit théoriquement au moins tous les trois mois sur convocation de son président. Il s'est ainsi réuni quatre fois en 2008, ainsi qu'en 2009. La lecture des procès-verbaux montre que ses séances ne sont pas de pure forme, que les sujets abordés sont traités en profondeur et que chaque membre présent a la possibilité d'exprimer son point de vue.

Le conseil d'administration délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de l'établissement. Il vote le budget, crée les emplois de la régie, décide les acquisitions, aliénations et prises en location de biens immobiliers ainsi que les mises en location de biens mobiliers et immobiliers qui appartiennent à la régie. De plus, il fixe la tarification des prestations et produits fournis par la régie (spectacles, ateliers, locations de salles, bar, etc.) et peut donner délégation au président pour prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés de travaux, de fournitures et de services. Le conseil d'administration arrête le règlement intérieur. L'actuel règlement intérieur, adopté par le conseil d'administration du 8 juin 2006, se borne principalement à préciser les règles de fonctionnement applicables à cet organe. Un nouveau règlement intérieur est à l'étude qui devrait permettre de fixer un certain nombre de dispositions relatives au statut des personnels de l'établissement.

Le **président du conseil d'administration** (Patrick BLOCHE) est élu par celui-ci pour une durée de trois ans renouvelable. Il est assisté d'un vice-président (Christophe GIRARD) désigné dans les mêmes conditions. Il nomme le directeur de l'établissement, désigné par le Conseil de Paris, et met fin à ses fonctions.

Le président a en outre les attributions suivantes :

- Il prend les mesures nécessaires à l'exécution des décisions du conseil d'administration.
- Il est l'ordonnateur de la régie et, à ce titre, prescrit l'exécution des recettes et des dépenses.
- Il nomme les personnels.
- En fin d'exercice, il établit le compte administratif.
- Il peut déléguer, sous sa responsabilité et sa surveillance, sa signature au directeur (la délégation de signature en vigueur date du 9 mars 2010 et concerne le directeur général de l'établissement, [.....] et, en cas d'empêchement ou d'absence de ce dernier, la directrice adjointe, [.....]).

Le **directeur est désigné par le Conseil de Paris, sur proposition du Maire**. Il est nommé par le président du conseil d'administration, pour une durée de trois ans. Il assure le fonctionnement des services de la régie, est responsable de la programmation des activités et planifie l'accueil des associations.

1.1.2. L'organisation des services

On trouvera en annexe II du présent rapport l'organigramme présenté au conseil d'administration du 28 juin 2010.

Il ressort de ce document que la Maison des Métallos est dirigée par un **directeur général**, qui s'occupe notamment de la programmation artistique de l'établissement, assisté d'une **directrice adjointe** qui, outre sa participation à la programmation artistique, assure un rôle administratif transversal en particulier en matière de ressources humaines.

Ce binôme s'appuie sur cinq pôles de compétences animés par les personnes suivantes :

- Le **secrétaire général** (il est chargé des relations extérieures de l'établissement et notamment de la location des salles ; il assure en outre la liaison avec la DAC, l'organisation des conseils d'administration et le suivi des marchés publics passés par la Maison des Métallos¹).
- Le **directeur technique** (il supervise une équipe qui remplit une double mission : d'une part, veiller à l'organisation matérielle et à la coordination opérationnelle des manifestations programmées par la Maison des Métallos et,

¹ Les attributions du secrétaire général ont été redéfinies par le conseil d'administration du 28 juin 2010.

d'autre part, assurer la gestion technique du bâtiment y compris les fluides, l'informatique, la téléphonie, etc.).

- **Le responsable communication et accueil des publics** (l'intéressé coiffe deux secteurs : le secteur « communication » qui produit et diffuse les documents papier édités par l'établissement (programmes, flyers, affiches, etc.) et tient à jour son site Internet et le secteur « accueil physique » en charge de l'accueil du public, de la billetterie et du bar ; quant au secteur « relations avec les publics » qui relaie l'information concernant les activités de la Maison des Métallos notamment *via* la diffusion de supports de communication et noue des contacts extérieurs pour attirer les publics potentiels, il est placé sous l'autorité du directeur général).
- **La chargée de production et de médiation** (son rôle consiste à mettre en œuvre, sur le plan pratique et juridique, la programmation arrêtée par la direction ayant une dimension de rencontre et/ou de participation avec les publics, axe central du projet).
- **L'administratrice²** (elle s'occupe de la gestion des personnels, de la comptabilité de l'établissement et des relations avec la Recette Générale des Finances).

1.1.3. Les relations avec la Ville de Paris

Elles sont définies par deux conventions.

La première, en date du 6 novembre 2007, précise les obligations respectives des deux parties concernant l'occupation du domaine public municipal par l'établissement public de la Maison des Métallos. Elle prévoit notamment le paiement à la Ville de Paris d'une redevance forfaitaire annuelle de 10 000 € (valeur 2007) en contrepartie de la mise à disposition des bâtiments.

La seconde, signée en janvier 2010, se présente sous la forme d'une convention pluriannuelle d'objectifs. Elle sert de support au versement de la subvention municipale de fonctionnement pour la période 2010-2012 et rappelle qu'en application de l'article L.1611-4 du code général des collectivités territoriales « la régie pourra être à tout moment contrôlée par la Ville de Paris ».

Depuis fin 2007, la tutelle sectorielle et le suivi financier de la Maison des Métallos sont assurés par le bureau du spectacle de la sous-direction de la création artistique de la DAC, et plus particulièrement par l'un des six chargés de secteur que compte ce bureau.

Aux dires de l'intéressé, cette mission occupe plus de la moitié de son temps de travail et comporte les tâches suivantes :

- Préparation et suivi des conseils d'administration.

² Le poste a été créé en janvier 2010. Précédemment, les attributions de l'administratrice relevaient de la compétence de la directrice adjointe.

- Veille sur les travaux concernant la Maison des Métallos, étant précisé que le bureau de l'immobilier de la sous-direction de l'administration générale de la DAC suit les aspects contentieux de ce dossier.
- Veille culturelle, notamment par le biais du suivi de la programmation et la tenue d'une revue de presse sur l'établissement.
- Traitement des questions de nature politique liées à la Maison des Métallos.

1.2. Les moyens de l'établissement

1.2.1. Les locaux

1.2.1.1. Description des lieux

La Maison des Métallos occupe une surface au sol de près de 1.550 m² pour une surface utile de 2 780 m² (voir annexe III).

L'ensemble immobilier se compose de :

- Un immeuble principal de 3 étages sur sous-sol en fond de cour accessible par une allée prenant attache sur la place Jean-Pierre TIMBAUD. Ce bâtiment (appelé bâtiment A) comprend en outre un grand corps en longueur abritant deux grandes salles disposant d'une sortie donnant sur la Cité Griset.
- Deux immeubles sur sous-sol orientés le long du passage menant au bâtiment A, celui de gauche élevé de deux étages (appelé bâtiment B) appartenant à la Ville, alors que l'autre est resté propriété de l'Union Fraternelle des Métallurgistes (UFM).

⇒ Bâtiment A et cuisine (voir annexe IV)

Les 2^{ème} et 3^{ème} étages du bâtiment A ne sont pas accessibles au public et sont réservés à l'administration de l'établissement. Au-dessus se trouvent des combles dans lesquels sont entreposés des matériels non inflammables (gradins, etc.).

Le 1^{er} étage dispose d'un bar, appelé « Mezzanine », d'une superficie de 133 m². Il peut accueillir 266 personnes en formation « cocktail debout » ou 133 personnes en configuration « restauration assise ».

Dans la continuité du bar se trouve une salle d'exposition, dite « Salle Claire », qui peut recevoir jusqu'à 600 personnes (en configuration cocktail debout) dans un espace d'environ 400 m² transformable grâce à un système de cloisons mobiles³.

Le rez-de-chaussée comprend le hall d'entrée où se trouve l'accueil, ainsi que deux escaliers conduisant à la Mezzanine. Il permet aussi d'accéder à la partie haute de la « Salle Noire ».

³ La Salle Claire peut ainsi servir de cadre à des spectacles, des débats, des soirées, des expositions commerciales ou culturelles et à des activités de restauration.

Le sous-sol se compose de deux loges individuelles et d'une loge collective, ainsi que de divers locaux de taille réduite pouvant servir de lieux de stockage temporaires. On y trouve également un studio vidéo et un studio son (ce dernier n'est pas utilisé en tant que tel, mais sert à stocker des matériels). Le sous-sol donne accès à la partie basse de la Salle Noire. Celle-ci comporte actuellement 266 places assises sur des gradins repliables permettant d'organiser l'espace selon différentes configurations. On notera que la jauge de cette salle a été réduite en raison de problèmes de conformité liés au dispositif de désenfumage (voir infra).

Accessible depuis l'extérieur ainsi que par une porte le reliant au hall d'accueil du bâtiment A, le local vitré recevant la cuisine se positionne entre ledit bâtiment et l'aile appartenant à l'UFM. Grâce aux tables et aux chaises disposées dans la cour, cette extension du bar ouverte ponctuellement permet de proposer rafraîchissements et réchauffés de plats préparés.

⇒ Bâtiment B

Le 2^{ème} étage de ce bâtiment donnant sur rue comprend une salle d'activité (salle 4) recevant principalement des ateliers.

Le 1^{er} étage dispose aussi d'une salle d'activité (salle 3) permettant, en plus des ateliers, d'organiser de petits spectacles nécessitant un montage scénographique (50 personnes). On y trouve aussi un bureau, une salle informatique, ainsi qu'une pièce pouvant servir de loge d'artiste attenante à la salle 3. L'ensemble de ces deux étages est accessible au public, mais le 2^{ème} niveau ne l'est pas pour les personnes à mobilité réduite.

Le rez-de-chaussée est constitué de deux salles d'activité (salles 1 et 2) qui accueillent des ateliers ou des expositions.

Au sous-sol du bâtiment se trouvent une salle d'atelier, la chaufferie, les locaux techniques, ainsi que la réserve du bar. C'est à ce niveau qu'est situé le local abritant le dispositif de relevage nécessaire à l'évacuation des eaux usées.

⇒ Accès

Les étages des bâtiments A et B sont desservis par des escaliers encloués et désenfumés de façon naturelle ainsi que par un ascenseur en double service (monte-charge et publics). Accessible à partir du hall d'entrée, cet ascenseur est cependant souvent hors service.

L'ensemble immobilier dispose de quatre sorties, deux débouchant dans la cour intérieure, une donnant directement sur la rue Jean-Pierre TIMBAUD depuis le bâtiment B et une quatrième à l'arrière donnant sur la Cité Griset et permettant l'évacuation de la Salle Noire et de la Salle Claire.

On terminera ce chapitre sur la configuration des lieux en signalant que la commission de sécurité a émis un avis favorable à l'ouverture au public de l'établissement le 26 novembre 2007. Le 12 juillet 2010, toutefois, la même commission a émis un avis défavorable à la poursuite de l'exploitation de l'établissement. Les anomalies techniques qui sont à l'origine de cet avis négatif ont été identifiées et sont en voie de résolution. Leur traitement nécessitera néanmoins un effort financier supplémentaire.

1.2.1.2. Les problèmes immobiliers

La Maison des Métallos est un équipement architecturalement réussi où la modernité a su trouver sa place tout en préservant la disposition des bâtiments d'origine.

La configuration des lieux permet de démultiplier les possibilités d'utilisation, faisant de l'ensemble immobilier un établissement polyvalent qui peut accueillir concerts, projections, représentations théâtrales, expositions, conférences, ateliers, défilés et autres manifestations culturelles.

Toutefois, moins de trois ans après sa restructuration, la Maison des Métallos connaît un certain nombre de problèmes immobiliers (malfaçons, pannes, infiltrations, absence de surfaces de stockage, etc.) qui ont un impact négatif à la fois sur les finances de l'établissement et sur son image de marque.

Les rapporteurs se sont concentrés sur la description de huit dysfonctionnements majeurs liés soit à des malfaçons, soit à des choix de conception.

⇒ Les problèmes liés à des malfaçons

- Une installation Chauffage, Ventilation et Climatisation (CVC) défectueuse

Depuis son ouverture, la Maison des Métallos souffre de nombreux dysfonctionnements affectant son système CVC : problèmes de réglages, températures affichées erronées, chauffage en panne, températures constatées anormalement fraîches ou à l'inverse anormalement élevées, absence d'eau froide aux robinets, ventilation inexistante pour la Mezzanine et la Salle Claire qui rend leur utilisation quasi impossible en été. Deux diagnostics complets ont été réalisés, l'un par [.....] (société détentrice du marché de maintenance et d'entretien) en mai 2008, et l'autre par le service technique de l'énergie et du génie climatique (STEGC) de la DPA en janvier 2010. Le devis établi par le STEGC s'élève à près de 180 000 € pour l'ensemble des travaux à effectuer. **La DAC a donc décidé de déléguer 30 000 € au STEGC pour qu'il réalise une étude plus précise détaillant les problèmes relevant de la mise aux normes et ceux liés aux exigences propres de ce service, afin de pouvoir budgéter les travaux à effectuer.** Cette étude devrait commencer en octobre 2010.

- L'inondation du local technique

Il a été constaté au début de l'année 2009 que lors de fortes pluies le local technique, qui se trouve dans le sous-sol du Bâtiment B et qui abrite le tableau général basse tension (TGBT), était régulièrement inondé. Grâce à des tests de « mise en eau » réalisés le 26 octobre 2009, il a été démontré que l'eau se trouvant dans le caniveau de l'allée longeant le bâtiment s'évacuait mal et finissait par atteindre les bouches d'extraction d'air du local technique qui donnent sur la partie haute de ce caniveau. Il est apparu, en effet, que le siphon du caniveau n'était pas relié au réseau public d'eaux de pluie (EP), les eaux s'évacuant dans un puits perdu qui, une fois en charge, ne suffisait plus à écouler l'eau présente dans ce caniveau. Cette situation était préoccupante car, d'une part, la zone inondée était potentiellement sous tension et, d'autre part, elle entraînait des infiltrations dans les murs de l'établissement. La SEMAEST a fait appel à son assurance dommage ouvrage pour que le problème soit résolu. L'entreprise [.....] a, à la fin du mois de mars 2010, réalisé le branchement du siphon du caniveau au réseau EP qui était la principale cause du déversement d'eau dans le local technique.

- Un dégât des eaux dans le hall

Au début de l'année 2009, un sinistre s'est déclaré dans le hall. Un taux d'humidité trop important dans la partie du plafond surplombant l'escalier de droite a entraîné la chute de plaques de peinture, obligeant le personnel technique à condamner l'escalier du dessous qui mène au sous-sol. Cette fuite a été contenue en avril 2009. Cependant, **une large tache d'humidité est toujours visible dans le hall d'entrée**. Cette tache aurait d'ailleurs contraint la Maison des Métallos à annuler un contrat d'une valeur de 12 000 €. Selon la DAC, l'origine de la fuite est probablement due à une intervention sur le bar qui aurait entraîné le perçage de l'une des deux résilles du plafond chauffant. La SEMAEST a depuis, à la demande de la DAC, fait appel à son assurance dommage ouvrage pour corriger l'impact visuel de ce sinistre. Un contact a été pris avec la DF pour déterminer le processus de financement / remboursement des travaux correspondants.

- Un descellement d'éléments de façade

La façade exposée sud / sud-ouest subit une importante détérioration de son revêtement autour d'une fenêtre située dans un escalier entre le premier et le deuxième étage du bâtiment A. Cet escalier est uniquement emprunté par le personnel de la Maison des Métallos. Par conséquent, le public ne peut constater ce désordre. Cependant, la fenêtre en cause donne sur l'école maternelle « La Baleine » et **des morceaux d'enduits de façade tombent régulièrement sur le toit de cet établissement scolaire**. Suite à deux signalements faits lors des conseils d'administration de la fin d'année 2009, la DAC s'est engagée à faire appel à l'assurance dommage ouvrage de la SEMAEST. C'est la SLA 10/11 qui est venue constater et donner son avis sur les conséquences négatives du désordre. Il ressort de son premier rapport que la chute de morceaux d'enduits n'entraînerait pas de problèmes de sécurité pour les enfants de l'école maternelle. Cependant, plus récemment lors d'une nouvelle visite, il a été constaté une évolution rapide du problème. **La SLA 10/11 a réalisé un nouveau dossier photographique au mois de mai 2010 et recommande cette fois une intervention rapide**. La DAC a procédé à une déclaration de sinistre auprès de l'assurance dommage ouvrage. Une réunion de constat s'est déroulée le 30 juin 2010, à l'issue de laquelle la société [...] s'est engagée à réaliser les travaux nécessaires à titre gratuit, travaux qui seront vérifiés par l'expert de l'assurance.

En parallèle, un devis a été demandé à la SLA 10/11. Il pourra être produit si nécessaire auprès de l'expert de l'assurance.

Enfin, un contact a été pris par la DAC avec l'inspection des affaires scolaires de l'arrondissement pour que ce service puisse intervenir auprès de l'UFM, propriétaire d'un bâtiment mitoyen de l'école, afin que celle-ci procède à des purges et réparations de ses propres murs si nécessaire.

- Une pompe de relevage des eaux usées inefficace

La pompe de relevage est un élément du réseau d'évacuation des eaux usées. Elle permet la remontée des eaux pour l'évacuation vers le réseau public dans le cas de la présence d'un sous-sol. **La pompe mise en place en 2007 n'était pas suffisante pour permettre la remontée des eaux lors d'une utilisation conséquente**. L'eau ne s'écoulait donc pas assez rapidement et des refoulements d'odeurs, voire d'eau, ont été constatés. La Maison des Métallos a fonctionné un certain temps sans pompe (celle-ci, inefficace, avait été retirée), situation qui nécessitait des vidanges de cuve fréquentes. La SLA 10/11 s'est vu confier au début de l'année 2010 la vidange de la cuve, ainsi que le remplacement de la

pompe. Aujourd'hui, la pompe de relevage défectueuse a été remplacée par deux pompes opérationnelles depuis le début du mois de mai 2010. Toutefois, la DAC soupçonne une malfaçon du réseau souterrain car les bâtiments de l'UFM ont eux aussi souffert de refoulement d'odeurs et d'eaux. Le problème pourrait donc persister malgré le changement du dispositif de relevage des eaux usées. Les services de la Maison des Métallos ont toutefois indiqué que l'intervention réalisée avait apporté une très nette amélioration de la situation.

- Un ascenseur défectueux

Dès l'ouverture de l'établissement, de multiples problèmes relatifs au fonctionnement de l'appareil ont été constatés : spots en panne, boutons d'appel défectueux, panneau de commande inversé et non fonctionnel, détecteur d'obstacles en panne, fuites d'huile des vérins, etc. Ces défauts sont de nature à interdire l'utilisation de l'ascenseur par les personnes à mobilité réduite et ont motivé sa fermeture au public, sauf cas exceptionnels où la présence d'un technicien est alors nécessaire. Ces dysfonctionnements génèrent des interventions très fréquentes de la société de maintenance. Suite à deux contrôles (un réalisé par [...] à la demande de l'installateur et l'autre fait par [...]), il a été conclu que l'ascenseur devait subir une remise en conformité. Cette mise aux normes a été confiée à la SLA 10/11 et devrait être réalisée d'ici septembre 2010 pour un montant évalué à 4 000 € environ. La DAC est en attente depuis le 23 mai du devis que la SLA doit faire établir.

⇒ Les dysfonctionnements liés à la conception

- Une cuisine non fonctionnelle

La cuisine existante n'est pas une cuisine de production respectant les normes d'hygiène relatives à la chaîne du froid et à la conservation des aliments. Dans le projet initial de l'architecte présenté courant 2004, il n'était cependant pas, selon la DAC, fait mention d'une cuisine de production.

C'est à la suite de demandes réitérées de l'association « Comité Métallos », qui estimait qu'une cuisine pouvait être créatrice de lien social pour les habitants d'un quartier, que l'architecte a décidé d'installer un « office du bar » dans le local vitré donnant sur la cour de l'établissement. A l'heure actuelle, la cuisine, qui a servi un temps de lieu de stockage pour les livres du « Comité Métallos », est utilisée comme « extension du bar ». Elle permet ainsi à la belle saison et lorsque les températures sont trop élevées à l'étage de la Mezzanine d'offrir en extérieur des boissons et des plats préparés réchauffés.

- Le désenfumage de la Salle Noire (voir annexe IV)

La « Salle Noire », qui accueille l'essentiel des représentations payantes de la Maison des Métallos, est une salle de spectacle dotée d'une acoustique exceptionnelle. Cependant, la conformité de son système de désenfumage n'est pas établie, d'autant que l'établissement ne dispose pas des plans d'architecte du système, pourtant réclamés par la préfecture de police, qui permettraient d'écarter ou non l'hypothèse d'une erreur de conception du dispositif.

Compte tenu de cette situation, deux mesures de prévention ont été préconisées par un cabinet extérieur.

La première consiste à condamner les trois dernières rangées de gradins de la salle. En effet, les bouches d'extraction d'air se trouvant trop basses (1,67m au lieu des 1,80m réglementaires), les spectateurs des derniers rangs risquent de se retrouver dans les fumées en cas d'évacuation. Cette recommandation est appliquée depuis 2008 limitant la jauge à 266 personnes assises.

La seconde recommandation consiste à abaisser l'écran de fond de scène et à supprimer les frises. La conception de la Salle Noire prévoit une installation scénique « à l'allemande ». Ce type de scénographie est contraignant notamment, dans le cas présent, en raison de l'installation de rideaux toute hauteur en fond de scène et de frises occultant les projecteurs. La présence de ces éléments lors d'une représentation est en effet potentiellement incompatible avec la position des volets de soufflage. L'abaissement de ces écrans de fond de scène, ainsi que la suppression des frises n'ont cependant pas été mis en œuvre car, selon le personnel technique, ces mesures aboutiraient à interdire toutes représentations scénographiques ou théâtrales, limitant la Salle Noire à la seule programmation de concerts.

[.....]
.....]
Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Pour être totalement exhaustif sur l'état du bâtiment, on terminera en indiquant que des infiltrations sont apparues courant juin 2010 au droit de descentes d'eau pluviales. Une expertise a été demandée par la DAC à la DPA, qui a conclu à la nécessité de remplacer certains éléments anciens qui avaient été conservés lors de la restructuration. Le financement correspondant a été mis en place fin juin 2010 pour que la SLA puisse intervenir rapidement.

1.2.2. Les équipements

1.2.2.1. Les immobilisations

On distinguera les immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles.

- Les immobilisations incorporelles

Elles correspondent aux achats de logiciels (notamment de gestion financière et de paie) et de licences. En 2006 et 2007, l'acquisition de logiciels de comptabilité et de logiciels de gestion de paie a été nécessaire. Depuis 2008, le montant des investissements pour cette section est faible, voire nul pour l'année 2009. Le montant global des immobilisations incorporelles brutes en 2009 s'élève à 15 068,36 €, soit environ 3% du total des immobilisations brutes présentes au bilan 2009.

- Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se répartissent en quatre sous-ensembles.

⇒ *Installations générales, agencements et aménagements divers*

Cette catégorie regroupe le matériel de base nécessaire, à savoir : le coffre fort, le matériel du bar, le matériel d'entretien, les divers agencements, l'éclairage, etc. En 2007, 25 081 € ont été mobilisés pour des achats de cette nature. En 2008, l'effort d'investissement dans cette catégorie a représenté 51,5% du total investi, soit 75 550 €, dont une large part pour l'éclairage. En 2009, une baisse a été constatée (50 093 €, soit 37% du total investi). **Le montant global des immobilisations pour cette catégorie atteint 150 730 €, ce qui représente environ 26% des immobilisations brutes totales.**

⇒ *Matériel informatique*

Comme son nom l'indique, entre dans cette catégorie tout ce qui concerne l'informatique : unités centrales, moniteurs, lecteurs divers, mémoires, imprimantes, photocopieurs et autres périphériques, etc. Déjà propriétaire de matériels achetés en 2006, la Maison des Métallos a investi en 2007 pour 131 175 € de produits informatiques, ce qui représente près de 47% du total investi. En 2008, 48 061 € supplémentaires ont été à nouveau consacrés à ce type de matériel (33% du total), principalement pour l'achat de périphériques informatiques. En 2009, le stock informatique ne nécessitant pas encore un renouvellement, seulement 33 023 € ont été investis (soit 24,4% du total). **La valorisation de cette catégorie en 2009 est de 220 710 €, soit plus de 38% du total des immobilisations brutes.** Il s'agit du poste le plus important des immobilisations corporelles brutes.

⇒ *Mobilier*

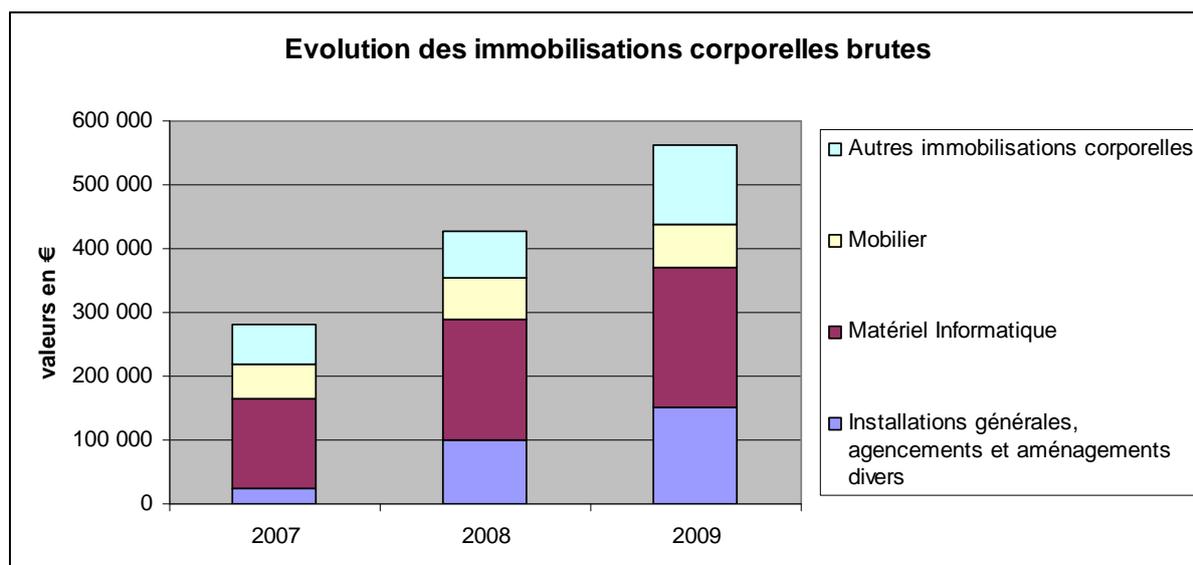
Cette catégorie regroupe le petit mobilier tels les chaises, les tables et les tabourets, ainsi que les bureaux et quelques machines d'entretien. En 2007, le besoin d'équipement a entraîné un fort investissement dans cette catégorie : 53 025 €, soit 19% du total investi. En 2008 et 2009, le montant des achats de mobilier a été logiquement plus faible. Il s'élève à 13 477 € en 2008 et à seulement 83 € l'année suivante.

En 2009, ce type d'immobilisations représente 66 585 €, soit environ 11,5% du total des immobilisations brutes présentes au bilan.

⇒ *Autres immobilisations corporelles*

Cette section concentre tout ce qui ne trouve pas sa place dans les trois autres catégories, notamment le matériel audiovisuel non lié à l'informatique (projection et diffusion de musique). L'effort d'investissement produit en 2007 du fait de l'ouverture de la Maison des Métallos a été de 62 891 € (22% du total investi). En 2008, seulement 8 957 € ont été mobilisés pour cette section. En 2009, un effort d'investissement de 52 018 € a été réalisé pour ce segment, soit près de 38,5% du total investi. **Au 31 décembre 2009, cette catégorie représente 21,5% du total des immobilisations brutes pour un montant de 123 866 €.**

On trouvera ci-dessous un graphique qui résume l'évolution des immobilisations corporelles brutes de la Maison des Métallos pour la période 2007-2009.



1.2.2.2. La question du sous-équipement

La Maison des Métallos ne dispose pas aujourd'hui de suffisamment de matériel technique pour la scénographie, l'enregistrement, l'éclairage, etc. Cette situation est à la fois génératrice de surcoûts pour l'établissement et le prive de la possibilité de bénéficier de recettes supplémentaires.

Le sous-équipement en matériel scénique, par exemple, oblige à faire déplacer régulièrement d'une salle à l'autre par des techniciens intermittents un certain nombre de matériels (projecteurs, etc.) ou à les louer. D'après les informations recueillies par les rapporteurs, les coûts ainsi générés s'élèveraient à environ 25 000 € par an.

Le cas du studio son mérite aussi d'être évoqué. A l'origine, ce lieu, destiné à permettre l'enregistrement de certains des spectacles donnés à la Maison des Métallos mais aussi à être loué, a été équipé de matériel de qualité. Celui-ci toutefois a été dispersé et rendu « flottant » dans l'ensemble de la Maison des Métallos en raison du manque existant dans les autres salles. Par suite, le studio son ne peut pas être utilisé en tant que tel et sert aujourd'hui de surface de stockage.

On trouvera ci-après un tableau, établi par la direction de la Maison des Métallos, qui récapitule les besoins en investissement pour 2010.

| Dépenses investissement | (en €) |
|-------------------------------------|----------------|
| Matériel lumière | 58 444 |
| Matériel son | 9 719 |
| Matériel vidéo | 36 852 |
| Matériel régie plateau | 9 206 |
| Aménagement loges / buanderie | 13 390 |
| Accueil public / équipement buvette | 56 987 |
| Informatisation billetterie | 15 500 |
| Matériel bureautique | 59 950 |
| Total investissement | 260 048 |

1.2.3. Les personnels

1.2.3.1. *Le statut des personnels*

La Maison des Métallos est un établissement public local de caractère administratif. Par suite, **ses personnels sont soumis aux règles du droit public** et notamment aux dispositions des textes de valeur législative et réglementaire applicables aux personnels des administrations parisiennes (loi du 26 janvier 1984 portant dispositions relatives à la fonction publique territoriale, décret du 24 mai 1994 portant dispositions statutaires relatives aux personnels des administrations parisiennes, etc.), dès lors que ces textes visent expressément les établissements publics administratifs rattachés à la Ville de Paris. Pour les domaines qui ne sont pas encadrés juridiquement par ces textes, il appartient au conseil d'administration de la Maison des Métallos de définir lui-même les règles applicables aux agents de l'établissement en transposant celles qui régissent les personnels de la Ville de Paris tout en tenant compte naturellement des spécificités des missions dévolues à cet établissement.

Cette situation juridique fait évidemment obstacle à ce que les personnels de la maison des Métallos puissent se voir appliquer les stipulations de la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles dite « convention SYNDEAC ». Ce point de vue a d'ailleurs été confirmé aux rapporteurs par la DAJ.

1.2.3.2. *Les effectifs et leur répartition par catégories*

La Maison des Métallos emploie trois types de personnels : des contractuels, des vacataires et des intermittents.

- Les contractuels

Ce sont des agents publics régis par le décret du 15 février 1988 relatif aux agents non titulaires de la fonction publique territoriale.

Leur emploi a fait l'objet d'une fiche de poste votée par le conseil d'administration⁴, lequel a également fixé leur niveau de rémunération en liaison avec la DAC (voir tableau suivant).

⁴ Certains emplois créés par le conseil d'administration seront transformés (par exemple, conseiller artistique) ou verront leur fiche de poste adaptée (secrétaire général).

| Emplois | Niveau de recrutement | Niveau de rémunération |
|---|-----------------------|-------------------------|
| Directeur général | A | indice brut 1100 à 1650 |
| Directeur/Directrice général(e) adjoint(e) | A | indice brut 800 à 1275 |
| Secrétaire général | A | indice brut 800 à 1100 |
| Conseiller artistique - responsable secteur | A | indice brut 600 à 900 |
| Responsable Relations avec les publics | A | indice brut 600 à 900 |
| Directeur technique | A | indice brut 700 à 1000 |
| Responsable de la communication et de l'accueil des publics | A | indice brut 600 à 850 |
| Administrateur/trice | A | indice brut 500 à 750 |
| Chargé(e) de mission évènementiel et partenariats privés | B | indice brut 387 à 600 |
| Régisseur général | B | indice brut 387 à 600 |
| Assistant technique | B | indice brut 387 à 600 |
| Assistant administratif | B | indice brut 387 à 600 |
| Chargé(e) de production et de médiation | B | indice brut 500 à 700 |
| Chargé(e) des relations avec les publics | B | indice brut 400 à 700 |
| Responsable de l'accueil | B | indice brut 329 à 638 |
| Régisseur de site | B | indice brut 329 à 638 |
| Régisseur lumière / son | B | indice brut 329 à 638 |
| Graphiste | B | indice brut 306 à 638 |
| Agents permanents d'accueil | C | indice brut 387 à 600 |

Outre leur rémunération, les contractuels bénéficient de l'indemnité de résidence, du supplément familial de traitement (SFT) et du remboursement partiel de leur passe Navigo. La législation sur les 35 heures leur est applicable, mais en pratique il n'existe pas à la Maison des Métallos de décompte du temps de travail.

Au 28 juin 2010, on dénombrait un total de 26 emplois permanents pour 19 postes effectivement pourvus.

- Les vacataires

Il s'agit de personnes recrutées pour une durée d'un mois éventuellement renouvelable. Leur contrat indique le nombre d'heures mensuel à effectuer, ainsi que le taux horaire auquel elles sont rémunérées.

Les vacataires sont principalement employés dans les secteurs suivants : accueil, billetterie, bar, ménage, etc.

En 2009, la Maison des Métallos a eu recours aux services d'une vingtaine de vacataires.

- Les intermittents

Les intermittents sont des artistes ou des techniciens du spectacle qui ne sont pas employés de manière continue par le même employeur et qui peuvent alterner, au cours d'une même année, périodes d'emploi et périodes d'inactivité. Ils relèvent d'un régime spécial en matière d'assurance chômage et de congés payés (caisse des congés spectacles) et sont rémunérés sous forme de cachets⁵ ou de nombre d'heures.

La Maison des Métallos bénéficiant *via* son directeur d'une licence d'entrepreneur de spectacles vivants (1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} catégories) est autorisée à recruter des intermittents.

En 2009, la Maison des Métallos a employé environ 140 intermittents, dont près de 90 étaient des techniciens du spectacle.

On notera que la Maison des Métallos fait travailler trois personnes sous statut d'intermittents alors qu'elles occupent en réalité des emplois permanents au sein de sa direction technique. Cette situation, juridiquement risquée, est aujourd'hui en passe d'être réglée.

1.2.4. Les partenaires *intra muros*

1.2.4.1. Les « artistes associés »

Au démarrage de la Maison des Métallos, l'équipe de direction alors en place a souhaité nouer des relations privilégiées avec un certain nombre d'artistes afin de donner un ancrage au projet culturel porté par l'établissement et afin de l'inscrire dans la durée. C'est ainsi qu'est née la notion « d'artistes associés ».

Derrière cette dénomination, on trouve en fait deux catégories d'artistes : les artistes associés « permanentisés » et les autres artistes associés.

Les artistes « permanentisés » se caractérisent par le fait qu'ils ont signé une charte de partenariat avec la Maison des Métallos et qu'ils reçoivent une rémunération régulière de sa part. La charte de partenariat couvre la période novembre 2007 / novembre 2010. Elle prévoit notamment que l'établissement « assure un accompagnement des projets des

⁵ Les montants horaires des cachets ainsi que des vacations ont été fixés par le conseil d'administration de la Maison des Métallos en fonction des intervenants (artistes, techniciens, etc.).

artistes sur la durée ». En contrepartie, ces derniers s'engagent à proposer à la Maison des Métallos des manifestations ou des activités en lien avec la dynamique du lieu (animation d'ateliers, projets, etc.). La charte de partenariat a une valeur plus symbolique que juridique, dans la mesure où sa rédaction est très générale et n'impose aucune obligation précise aux co-contractants. Les artistes « permanentisés » sont rémunérés sous forme de cachets ou de vacations, ce qui leur assure un revenu régulier. Au premier trimestre 2010, on dénombrait 6 artistes « permanentisés ».

Les autres artistes associés n'ont pas signé la charte de partenariat et bénéficient du soutien de la Maison des Métallos pour leurs projets au cas par cas, notamment *via* des contrats de coproduction. Ils ne perçoivent donc pas de rémunération mensuelle. Au premier trimestre 2010, cinq artistes entraient dans cette catégorie.

L'actuelle direction de l'établissement a voulu mettre un terme à cette expérience et en a informé les intéressés. D'un point de vue juridique, rien ne fait obstacle à la mise en œuvre de cette décision, même si la gestion du changement peut se révéler quelquefois délicate sur le plan humain.

[.....]
.....]
Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

1.2.4.2. La Fraternelle de recherches et de propositions

La Fraternelle de recherches et de propositions, plus communément appelée la Fraternelle, est un département de la Maison des Métallos non doté de la personnalité morale. Sorte de laboratoire expérimental destiné à croiser les problématiques culturelle, scientifique et sociale, cette structure a été mise en place début 2008.

Depuis cette date, la Fraternelle a développé principalement trois types d'actions :

- des « rencontres paradoxales » (il s'agit de débats ouverts sur des thèmes essentiellement sociaux) ;
- des appels à recherche destinés à la réalisation d'études (par exemple, une recherche sémiologique sur les familles de mots « mutualisme », « mutualisation » et « mutuelles ») ;
- un accueil de laboratoires de recherches liés à des expériences du mouvement social (notamment le laboratoire coopératif de la pédagogie FREINET).

La Fraternelle est animée par [.....], [.....], que la Maison des Métallos rémunère sous forme de vacations ([.....]). Jusqu'en octobre 2009, l'intéressé a bénéficié du soutien d'une collaboratrice employée elle aussi sous statut de vacataire. Depuis lors, [.....] est secondé dans ses tâches par une bénévole qui n'a aucun lien contractuel avec la Maison des Métallos.

La nouvelle direction de la Maison des Métallos a souhaité interrompre les activités de la Fraternelle, estimant que celles-ci étaient en décalage avec le projet de l'établissement et a indiqué à [.....] qu'elle mettait fin à leur collaboration à compter du 30 juin 2010. Mais l'intéressé n'a pas accepté cette décision, considérant notamment qu'il était

détenteur d'une « créance » sur la Maison des Métallos du fait des financements qu'il a obtenus de la part d'un certain nombre de mutuelles.

Si l'argument ne tient pas juridiquement en raison de l'absence de personnalité morale de la Fraternelle, il n'en demeure pas moins que **la Maison des Métallos a effectivement bénéficié grâce à [.....] du soutien financier de plusieurs organismes mutualistes.**

Sur ce point, on peut résumer la situation de la manière suivante.

La Maison des Métallos a signé début 2008 **10 conventions triennales avec 10 mutuelles** pour soutenir l'activité de la Fraternelle et notamment pour mettre en oeuvre des « programmes de recherche action » dans 7 domaines spécifiques (étude sur les termes « mutualiser » et « mutualisations », recensement des pratiques de médecine d'équipe et de psychiatrie de secteur, etc.). Ces 10 conventions se présentent toutes sur le même modèle. Elles prévoient un versement au titre de l'année 2008 (de 1 000 à 30 000 € selon les mutuelles). Les apports financiers au titre de 2009 ont fait l'objet d'avenants signés en 2009. Il n'y a pas eu d'avenant, ni de versement au titre de 2010. Chaque convention prévoit qu'il sera fait un point à l'issue de chaque année, ce qui ne semble pas avoir été fait. Dans ces conditions, il semble difficile que les mutuelles puissent soutenir qu'elles détiennent une créance sur la Maison des Métallos, d'autant que les versements opérés en 2009 laissent supposer qu'elles estimaient que la Maison des Métallos s'était acquittée de ses obligations contractuelles au moins au titre de 2008.

La Maison des Métallos a signé en décembre 2008 **une convention triennale avec la Fondation Crédit Coopératif**. Ce document prévoit le versement chaque année de 15 000 € (total : 45 000 €). La convention ne contient pas d'indications sur l'affectation de ces sommes, mais il existe une lettre de cadrage 2008 et une lettre de cadrage 2009 qui précisent les activités que la Fraternelle mettra en oeuvre (rencontres paradoxales, laboratoires, appels d'offre) grâce à ces financements. Là encore, aucun bilan annuel n'a été effectué qui démontrerait que les actions prévues n'ont pas eu lieu. Le versement 2010 n'a pas été effectué. On précisera que cette convention est la seule qui contienne des stipulations concernant une éventuelle résiliation avant terme.

La Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale (DIIESES) a versé une subvention de 10 000 € en 2008 et une autre **du même montant en 2009 à la Maison des Métallos**. Ces subventions n'ont pas donné lieu à la signature d'une convention. L'arrêté d'attribution indique simplement que ces sommes sont destinées à « promouvoir l'action de la Fraternelle ».

En résumé, il semble que les financeurs de la Fraternelle ne sont pas fondés en droit à demander à la Maison des Métallos le remboursement d'une partie des fonds versés. Il n'en demeure pas moins que la comparaison des dépenses et des recettes effectives de la Fraternelle sur la période 2008-2009 laisse apparaître en sa faveur un solde positif évalué par les rapporteurs à environ 75 000 €.

On terminera ce chapitre sur la Fraternelle par trois remarques.

En premier lieu, on notera que le directeur général de la Maison des Métallos a pris la précaution, le 13 avril 2010, d'informer les différentes mutuelles partenaires de la fin des activités de la Fraternelle à compter du 30 juin 2010. A la connaissance des rapporteurs, ces courriers sont restés sans réponse.

[.....]
.....]
Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Enfin, on remarquera que la Maison des Métallos a pris en charge depuis le 1^{er} janvier 2010 toutes les dépenses liées au fonctionnement de la Fraternelle (salaires de [.....], mise à disposition de salles pour les « rencontres paradoxales », etc.), alors que, à une exception près, elle n'a reçu en contrepartie aucune subvention de la part des mutuelles partenaires au titre de 2010.

1.2.4.3. Le « Comité Métallos »

Comme on l'a indiqué en introduction, cette association a été très impliquée dans le rachat de la Maison des Métallos par la Ville de Paris. Sa présidente siège d'ailleurs au conseil d'administration de l'établissement public en qualité de personnalité qualifiée.

Aujourd'hui, la Maison des Métallos stocke dans ses locaux la réserve de livres que le « Comité Métallos » utilise dans le cadre de son opération « Troc de Livres ». Toutefois, la direction de l'établissement souhaite que cette situation évolue pour des raisons de sécurité.

1.3. Les activités de l'établissement

1.3.1. Les activités proposées

A titre liminaire, on précisera que les activités décrites ci-après correspondent à des choix faits par l'ancienne équipe de direction et ne reflètent pas forcément les orientations qui seront suivies au cours des prochaines saisons.

En 2009, les activités de la Maison des Métallos se sont développées autour de 6 axes :

- les activités théâtrales,
- les expositions,
- les concerts,
- les débats,
- les ateliers,
- les autres activités.

1.3.1.1. Les activités théâtrales

7 pièces de théâtre ont été jouées dans la Salle Noire ou la Salle Claire en 2009 (*La petite Robe de Paul* de Philippe GRIMBERT, *Le crime de Flo* de Jean GILIBERT, *A mon âge, je me cache encore pour fumer* de RAYHANA, etc.) contre 11 l'année précédente.

Parallèlement, 22 « petites formes » (maquettes, lectures, performances) ont été accueillies dans la salle 3 du bâtiment B.

1.3.1.2. Les expositions

4 expositions ont été organisées en 2009 (*Mémoires des quartiers populaires* en partenariat avec l'association « Canal Marches », *Sao Paulo, mon amour*, etc.).

Ces expositions ont eu lieu dans la Salle Claire.

1.3.1.3. Les concerts

16 concerts ont été proposés en 2009, soit dans le cadre du cycle « Bruits de Fond » dédié aux découvertes sonores, soit par le chœur et l'orchestre de la Maison des Métallos.

1.3.1.4. Les débats

Plusieurs débats et conférences ont été organisés à la Maison des Métallos, notamment par la Fraternelle de [.....].

1.3.1.5. Les ateliers

Ils sont animés principalement par des artistes associés et accueillent chaque semaine des publics qui se sont inscrits afin de pouvoir accéder à un certain nombre de pratiques artistiques ou culturelles.

En 2009, il existait des ateliers « musique » (chorales enfants, chorales adultes, orchestre, etc.), des ateliers « théâtre » (studio pro et studio amateur), un laboratoire scénique, un atelier d'écriture et un atelier numérique⁶.

La nouvelle direction a indiqué aux rapporteurs qu'à l'exception de l'orchestre et de la chorale, elle entendait mettre un terme à ces ateliers permanents et les remplacer par des ateliers ponctuels liés à un projet artistique spécifique, notamment pendant les congés scolaires.

1.3.1.6. Les autres activités

Dans cette catégorie, on trouve de nombreuses manifestations à caractère très divers, telles que :

- projections de films (par exemple, Ciné Croque avec ATTAC 11^{ème}) ;
- fêtes à destination des habitants du quartier ;
- journées de soutien et de solidarité (avec Réseau Education Sans frontière).

On terminera cette rapide description des activités de la Maison des Métallos par trois observations :

⁶ Le studio pro, l'atelier d'écriture et l'atelier numérique ont été arrêtés en juin 2009.

- plusieurs événements ont été organisés en partenariat avec des associations, des acteurs culturels parisiens (Paris Quartier d'Été, Paris Jeunes Talents, etc.) ou ont associé des établissements scolaires du secteur ;
- parallèlement à ses activités en direction du grand public, la Maison des Métallos loue ses salles à des organismes privés et notamment à des jeunes créateurs de mode dans le cadre des « Fashion Weeks » ;
- on notera enfin que l'établissement dispose d'un bar (licence IV) qui est accessible au public avant et après les spectacles, ainsi que durant d'autres plages horaires.

1.3.2. La fréquentation

1.3.2.1. Les heures d'ouverture au public

La Maison des Métallos est ouverte au public du lundi au vendredi de 9 heures à 19 heures et le samedi de 14 heures à 19 heures. Durant ces créneaux horaires, il est notamment possible de se renseigner à l'accueil sur les activités proposées par l'établissement.

La Maison des Métallos est également ouverte en soirée et le dimanche lorsque des manifestations ou des spectacles ont lieu. Dans ce cas, le bar est accessible au public avant le début et après la fin du spectacle.

1.3.2.2. La fréquentation par activités

Le rapport d'activités 2009 fait état d'une fréquentation globale (hors événements privés) de 45 520 personnes (contre 47 700 personnes en 2008) se décomposant comme suit.

| | |
|--|---------------|
| Spectacles | 13 500 |
| Expositions | 8 000 |
| Débats | 2 000 |
| Saison numérique | 2 100 |
| Manifestations de quartier, partenariats associatifs | 17 000 |
| Partenariats scolaires, actions associatives non publiques | 2 500 |
| Ateliers | 420 |
| TOTAL | 45 520 |

Les chiffres figurant dans le tableau précédent apparaissent toutefois davantage comme des estimations, voire des approximations, que comme le reflet exact de la fréquentation réelle, dans la mesure où il n'existe pas de système de comptage des publics accueillis, notamment lors des manifestations gratuites ou des fêtes de quartier⁷.

Devant ce constat, les rapporteurs ont donc essayé de mesurer la fréquentation de la Maison des Métallos (et son évolution) en partant des données fournies, d'une part, par la billetterie et, d'autre part, par les inscriptions aux ateliers.

S'agissant de la billetterie, les investigations montrent que sur l'année 2008, la Maison des Métallos a délivré 18 955 billets pour l'ensemble des manifestations payantes ou gratuites ayant donné lieu à l'émission de billets d'entrée.

En 2009, 19 426 billets ont été délivrés, soit une augmentation de 2% par rapport à l'année précédente.

Pour ce qui concerne la fréquentation des ateliers, le tableau suivant montre les évolutions sur les trois dernières saisons, étant précisé toutefois que le nombre d'ateliers ouverts chaque année a légèrement varié durant la période.

| Saison | 2007/2008 | 2008/2009 | 2009/2010 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Nombre total d'inscrits (trimestre et/ou année) | 189 | 260 | 189 |

1.3.2.3. Typologie des publics accueillis

La Maison des Métallos ne dispose pas de données générales sur les profils de ses publics (âge, catégorie socioprofessionnelle, provenance, etc.).

L'étude de la domiciliation des inscrits aux ateliers durant la saison 2009/2010 montre toutefois que :

- 37% des inscrits habitent le 11^{ème} arrondissement ;
- 47% sont domiciliés dans un autre arrondissement ;
- 15% viennent de banlieue.

La même étude réalisée à partir du fichier des détenteurs de la Carte Métallos⁸ fait apparaître les chiffres suivants :

⁷ Lorsqu'il existe un moyen de comptabiliser les publics (par exemple, les inscriptions pour les usagers des ateliers), les chiffres annoncés dans le rapport d'activités 2009 ne correspondent d'ailleurs pas forcément à la fréquentation constatée par les rapporteurs.

⁸ Cette carte nominative, vendue 20 € et valable un an, permet d'accéder à tous les spectacles de la saison au tarif « Ami » de 8 € et d'en faire bénéficier un invité du titulaire de la carte, d'accéder

- 49% habitent le 11^{ème} arrondissement ;
- 34% résident dans un autre arrondissement ;
- 16% sont domiciliés en banlieue.

Même si les chiffres mentionnés ci-dessus ne concernent qu'une fraction très faible des publics qui fréquentent l'établissement, on peut en déduire que **la Maison des Métallos a un rayonnement plus parisien que de proximité** (dans les deux cas, en effet, le nombre des personnes domiciliées dans le 11^{ème} arrondissement est inférieur à la moitié de l'échantillon).

1.3.2.4. Le taux d'occupation des salles

A partir du planning des réservations des salles de la Maison des Métallos de l'année 2009, les rapporteurs ont établi le tableau suivant qui permet d'évaluer leur taux moyen d'occupation.

Taux moyen d'occupation des salles de la Maison des Métallos (2009)

| | Nombre de réservations par jour d'ouverture | Nombre de réservations par mois | Dont nombre de réservations pour entretien, installations et démontages | Nombre de jours d'utilisation par mois | Nombre de réservations par jour d'utilisation de la salle |
|------------------|---|---------------------------------|---|--|---|
| Mezzanine | 0,4 | 9,2 | 0,1 | 7,9 | 1,0 |
| Salle Claire | 0,9 | 25,8 | 4,6 | 21,2 | 1,2 |
| Salle Noire | 1,0 | 27,8 | 6,2 | 22,7 | 1,2 |
| Salle 1 | 1,3 | 36,3 | 5,3 | 19,5 | 1,8 |
| Salle 2 | 1,3 | 36,9 | 2,4 | 22,0 | 1,6 |
| Salle 3 | 0,9 | 24,6 | 3,8 | 18,8 | 1,3 |
| Salle 4 | 1,0 | 28,3 | 0,8 | 20,8 | 1,3 |
| Salle numérique | 0,6 | 17,5 | 0,0 | 13,8 | 1,2 |
| "autres salles"* | 0,2 | 5,9 | 0,8 | 4,6 | 1,0 |

*Hall d'accueil, etc.

On retiendra trois enseignements de ce document.

Tout d'abord, il apparaît qu'il n'y a pas de sous occupation des deux grandes salles de la Maison des Métallos. La Salle Noire est utilisée en moyenne 22,7 jours par mois et la Salle Claire 21,2 jours par mois.

Ensuite, on constate une occupation plus faible des espaces qui ne sont pas destinés à être programmés. C'est le cas notamment de la Mezzanine (0,4 réservation par jour d'ouverture en moyenne), de la salle numérique (0,6 réservation par jour d'ouverture en moyenne) et des « autres salles » (0,2 réservation par jour d'ouverture en moyenne).

Enfin, il faut signaler l'importance des réservations « techniques » pour les deux grandes salles. La Salle Noire fait ainsi l'objet en moyenne de 6,2 réservations par mois pour entretien, installations ou démontages sur 27,8 réservations mensuelles, soit environ

gratuitement aux séances de cinéma et d'être invité aux rendez-vous exceptionnels de la Maison des Métallos. Depuis l'ouverture de l'établissement, une soixantaine de cartes a été vendue.

un quart des réservations. Pour ce qui est de la Salle Claire, on dénombre 4,6 réservations techniques sur un total mensuel de 25,8 réservations, soit un pourcentage de 18%.

1.3.3. Les tarifs

Certaines activités proposées par la Maison des Métallos sont gratuites. C'est le cas des expositions, des débats et des présentations d'ateliers.

Les spectacles (théâtre, concerts, etc.) donnent lieu à la perception d'un tarif dont le montant a été fixé par le conseil d'administration en juin 2007.

S'agissant des ateliers, ils sont accessibles aux personnes qui ont acquitté une cotisation annuelle de 15 € ainsi qu'une inscription au trimestre ou à l'année⁹ dont le montant varie en fonction de l'activité pratiquée.

Au printemps 2010, les tarifs en vigueur pour les spectacles et les ateliers de la Maison des Métallos étaient les suivants.

| | Spectacles | Ateliers (année) | Ateliers (trimestre) |
|---|------------|------------------|----------------------|
| Tarif plein | 13 € | 100 € | 40 € |
| Tarif réduit | 9 € | 70 € | 30 € |
| Tarif « ami » (détenteurs de la Carte Métallos) | 8 € | | |
| Tarif « jeune » (moins de 15 ans) | 5 € | | |

On notera que **les tarifs fixés sont volontairement bas** conformément à la volonté de la Maison des Métallos d'être ouverte à tous.

On signale par ailleurs que le conseil d'administration du 28 juin 2010 a revalorisé d'un euro le tarif plein et le tarif réduit des spectacles à compter du 1^{er} septembre 2010. Il a également institué un tarif modulable (gratuit / 3 € / 5 €) pour les actions de médiation menées avec des partenaires locaux (établissements scolaires, centres sociaux, etc.).

⁹ Les participants à l'atelier « orchestre » et à « l'ensemble vocal de jeunes professionnels » acquittent uniquement la cotisation annuelle de 15 €.

Un tarif modulable (5 € / 10 €) a aussi été créé pour les ateliers ponctuels.

S'agissant des tarifs de location des salles, ils ont été définis par le conseil d'administration le 10 décembre 2009 et sont repris dans le tableau suivant.

| | Sociétés | Associations à vocation nationale et ONG |
|--|------------|--|
| Salle Noire | | |
| 9h/23h | 6 000 € HT | 3 000 € HT |
| demi-journée (5 h) | 3 000 € HT | 1 500 € HT |
| Salle Claire | | |
| 9h/23h | 6 000 € HT | 3 000 € HT |
| demi-journée (5h) | 3 000 € HT | 1 500 € HT |
| Mezzanine | | |
| 9h/23h | 1 000 € HT | 500 € HT |
| demi-journée (5h) | 500 € HT | 250 € HT |
| Bâtiment B | | |
| 9h/23h | 4 000 € HT | 2 000 € HT |
| demi-journée (5h) | 2 000 € HT | 1 000 € HT |
| Salles 1,2,4 (Bât. B) | | |
| 9h/23h | 1 000 € HT | 500 € HT |
| demi-journée (5h) | 500 € HT | 250 € HT |
| Salle 3 (Bât. B) | | |
| 9h/23h | 1 500 € HT | 750 € HT |
| demi-journée (5h) | 750 € HT | 375 € HT |
| Dépassements horaires après 23h | 500 € HT | 250 € HT |

1.3.4. La programmation

Dans le cadre de la description des activités de la Maison des Métallos, il a semblé intéressant de préciser le processus ordinairement suivi par l'actuelle équipe de direction pour la programmation des spectacles de l'établissement.

La Maison des Métallos reçoit chaque jour une dizaine de propositions artistiques. Il existe d'ailleurs une adresse « mail » spécialement dédiée à cette offre culturelle qui est gérée par l'assistante artistique du directeur général. Celle-ci opère un premier tri parmi les dossiers présentés en fonction de leur adéquation avec le projet pluridisciplinaire de la Maison des Métallos.

Les dossiers qui ont été retenus à l'issue de cette première étape sont ensuite étudiés par l'équipe de direction qui envoie un de ses membres assister au spectacle proposé (ou visiter l'exposition concernée), si c'est possible.

La dernière phase du processus consiste à vérifier si la proposition retenue est compatible avec les contraintes (aspects techniques, coûts financiers, disponibilité des salles, etc.) de la Maison des Métallos.

Lorsqu'un projet a franchi avec succès ces trois étapes successives, il appartient la plupart du temps à la chargée de production et de médiation de finaliser les modalités contractuelles de sa réalisation.

Pour ce faire, il existe quatre types de contrats :

- le contrat de travail (avec le ou les artistes concernés) ;
- le contrat de « cession » (le spectacle est acheté moyennant le versement d'un prix fixe) ;
- le contrat de « coréalisation » (les recettes et les charges sont partagées entre les co-contractants avec un minimum garanti à la compagnie) ;
- le contrat de « coproduction » (la Maison des Métallos apporte une aide financière à la production du spectacle habituellement par le biais du versement d'une somme forfaitaire).

Ordinairement, la programmation se fait à échéance d'un trimestre.

2. ETUDE COMPTABLE ET FINANCIERE

2.1. L'organisation comptable et les procédures de gestion

La Maison des Métallos est un établissement public administratif. A ce titre, elle est soumise :

- aux règles de la comptabilité publique et plus précisément à l'instruction comptable M14 qui régit les communes et leurs établissements publics ;
- au code des marchés publics pour l'ensemble de ses achats.

2.1.1. La régie de recettes et d'avances

Une régie de recettes et d'avances a été instituée à la Maison des Métallos le 1^{er} février 2007. Depuis le mois de novembre 2009, l'administratrice de la Maison des Métallos en est régisseur titulaire et la directrice adjointe régisseur suppléant. Six mandataires ont également été nommés pour la tenue des deux caisses (caisse de la billetterie et caisse du bar). La régie a été dotée d'un fonds de caisse de 150 €. La Maison des Métallos dispose en outre d'un compte de dépôt au Trésor.

L'acte constitutif de la régie de recettes et d'avances de la Maison des Métallos prévoit :

- l'encaissement en numéraire, chèques ou carte bancaire des produits d'inscriptions aux ateliers, de billetterie, des recettes de bar et de vente d'ouvrages ou produits dérivés, des produits de prestations artistiques, formation et location de salles.
- Le montant maximum de l'encaisse que le régisseur est autorisé à conserver est de 10 000 €.
- Le paiement des dépenses de réception et mission, des dépenses de matériel et de fonctionnement (cpte 6064), de prestations artistiques (cpte 611) et de locations de salles (cpte 613). Ces dépenses sont payées en numéraire, par chèque ou carte bancaire.
- Le montant maximum de l'avance consentie au régisseur est fixé à 8 000 €.

La régie d'avances a été suspendue par la RGF le 23 juin 2008 pour utilisation irrégulière et notamment dépassement de l'avance consentie de 8 000 € (suite à l'achat de billets d'avion). Le chéquier et la carte bancaire de la Maison des Métallos ont de ce fait été supprimés.

A ce jour, la Maison des Métallos ne dispose donc plus que d'une régie de recettes. La RGF ne semble pas favorable à une remise en service de la régie d'avances, estimant que la régie de recettes n'est toujours pas tenue selon toute la rigueur nécessaire.

[.....]
[.....]
Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Quatre personnes tiennent actuellement la billetterie de la Maison des Métallos : l'administratrice, le responsable accueil, le chargé de la communication et l'adjointe de l'administratrice. Ces deux dernières personnes ne sont cependant pas habilitées à gérer la billetterie en raison de leur absence de nomination comme mandataire.

[.....]
[.....]
Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les recettes sont comptabilisées environ tous les deux jours dans le journal grand livre qui est arrêté à la fin de chaque mois.

[.....]
Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Chaque mois, l'administratrice de la Maison des Métallos fournit à la RGF un tableau mensuel des recettes, la balance des comptes de fin de mois, la balance des valeurs inactives, le suivi du dépôt des recettes sur compte bancaire, les justificatifs des recettes (pour la billetterie : tableau mensuel avec numéros des billets vendus ; pour le bar : tickets récapitulatifs des consommations par jour).

Elle émet un titre de recettes une fois par mois après avoir validé le tableau de suivi d'encaissement des recettes accompagné des justificatifs avec la RGF. Concomitamment, elle demande à la RGF d'effectuer le virement relatif aux recettes titrées de son compte de dépôt de fonds sur son compte de régie.

2.1.2. Les procédures comptables hors régie de recettes

En matière de dépenses, après acceptation d'un devis et du bon de commande (visa de la directrice adjointe), la dépense est engagée. Une fois la facture reçue et vérifiée, la dépense est mandatée et signée du directeur. Le mandat et les pièces justificatives sont déposés à la RGF qui les valide avant paiement.

Pour les recettes de location de salle, la convention de location de salle est signée par le client, ainsi que le devis correspondant. La facture est éditée par la Maison des Métallos et envoyée au client. Dans le même temps, l'administratrice de la Maison des Métallos titre la recette et transmet ce titre à la RGF. Celle-ci reçoit directement le règlement du client.

2.1.3. La passation de marchés publics

En tant qu'établissement public local, la Maison des Métallos est soumise au code des marchés publics (CMP).

Elle doit ainsi, pour tous ses achats atteignant le seuil des marchés à procédure adaptée (MPA), se soumettre aux obligations de publicité et mise en concurrence (art. 28 du CMP) et respecter les grands principes du code des marchés publics.

On précisera que le seuil des MPA a fait l'objet de plusieurs variations : initialement fixé par le code des marchés publics de 2006 à 4 000 € HT, ce seuil a été relevé à 20 000 € HT par l'article 1^{er} du décret n° 2008-1356 du 19 décembre 2008. Cette disposition du décret du 19 décembre 2008 a été récemment annulée par un arrêt de Conseil d'Etat du 10 février 2010 avec prise d'effet au 1^{er} mai 2010. En conséquence, à compter de cette date, le seuil minimal en deçà duquel les personnes publiques peuvent déroger, si elles le souhaitent, aux obligations de publicité et de mise en concurrence est de nouveau fixé à 4 000 €.

Par ailleurs, certains types d'achats échappent à l'obligation de publicité et mise en concurrence préalable. C'est notamment le cas des « marchés et accords-cadres qui ne peuvent être confiés qu'à un opérateur économique déterminé pour des raisons techniques, artistiques ou tenant à la protection de droits d'exclusivité » (article 35-II-8° du CMP). Les contrats de prestations artistiques de la Maison des Métallos entrent ainsi dans cette catégorie.

En mars 2010, la Maison des Métallos avait passé 22 marchés depuis la création de l'établissement public dont 17 étaient encore en cours. Bien qu'une délibération du conseil d'administration ait fixé la composition de la commission d'appel d'offres de la Maison des Métallos, la procédure de l'appel d'offres n'a jamais été utilisée en matière de marchés publics, les montants des achats de la Maison des Métallos restant toujours en deçà du seuil minimal de 206 000 € HT (le seuil est passé à 193 000 € HT pour les services et fournitures à compter du 1^{er} janvier 2010).

La passation des marchés publics a été placée sous la responsabilité du secrétaire général, aucune autre compétence en la matière n'existant à la Maison des Métallos. On précisera que l'intéressé n'est aucunement spécialiste de ce domaine et qu'il a dû assurer ces passations sans aucun accompagnement de la Ville de Paris.

Huit dossiers de marchés ont été examinés par les auditeurs et appellent quelques remarques :

- Les dossiers analysés sont parfois incomplets (absence de règlements de consultation ou de rapports d'attribution) et ne permettent pas toujours de retracer les procédures. Les rapports d'attribution, quand ils existent, ne récapitulent jamais leur déroulement. Les auditions des candidats ne font jamais l'objet d'un compte rendu.
- Les procédures utilisées sont soit des MPA, soit des marchés négociés suite à des MPA infructueux. A cet égard, l'utilisation par la Maison des Métallos de la procédure des marchés négociés sans mise en concurrence et sans publicité préalable (art. 35-II-3°) paraît discutable. L'article 35-II-3 ne prévoit en effet cette possibilité qu'à la suite d'un appel d'offres infructueux (et non d'un MPA). La Maison des Métallos aurait dû repasser ces MPA d'autant que leur caractère infructueux pouvait s'expliquer par la date de parution de l'avis de l'appel public à concurrence (milieu du mois d'août).

- Concernant les rapports d'attribution, certains apparaissent succincts. Les candidats ne sont pas toujours notés et la pondération des critères prévue dans le règlement de consultation n'est alors pas respectée.
- Pour l'un des marchés, l'acte d'engagement a été signé par le secrétaire général alors que seul le directeur de la Maison des Métallos est habilité à le faire.

Globalement, les dossiers de marchés publics apparaissent néanmoins bien tenus et témoignent d'un réel souci de respecter la réglementation.

Le secrétaire général a alerté par une note du 25 mars 2010 la DAC de la nécessité pour la Maison des Métallos de passer une trentaine de marchés d'ici le mois de novembre 2010 : 13 marchés actuels arrivent à expiration en octobre 2010, 17 nouveaux marchés sont à envisager principalement en raison de l'abaissement du seuil des MPA à 4 000 € HT.

La question de la passation de ces nouvelles procédures se pose d'autant plus impérieusement que le secrétaire général pourrait quitter prochainement la Maison des Métallos et qu'aucun personnel de la Maison des Métallos n'est en mesure de s'acquitter de cette tâche.

2.1.4. Les outils de gestion

Sous l'ancienne direction, le suivi financier de la Maison des Métallos était assuré par la directrice adjointe elle-même.

[.....]
Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

A l'arrivée de la nouvelle direction, l'administratrice, a mis en place, de son propre chef, plusieurs tableaux de bord afin d'assurer le suivi financier des activités de la Maison des Métallos.

- Un **tableau des différents postes de dépenses** avec les dépenses réalisées en regard du budget de l'année et des objectifs à atteindre. Les objectifs à atteindre sont réajustés périodiquement en fonction des événements. Ce tableau est actualisé, selon l'administratrice, régulièrement et toutes les semaines en fin d'année.
- Un **tableau des recettes** avec les recettes inscrites au budget prévisionnel, les recettes effectivement perçues et celles en attente est également établi. Ce tableau est actualisé une fois par mois.
- Un **tableau récapitulatif des recettes et dépenses** en fonctionnement et investissement et du solde avec en regard le budget et les écritures comptabilisées à l'instant t. A ce tableau, s'ajoute un tableau détaillé par ligne budgétaire avec comparaison budget/réalisé.

En outre, l'administratrice reçoit de la RGF, toutes les semaines, un état de la trésorerie de la Maison des Métallos.

En 2010, les différents outils de gestion créés par l'administratrice ont été synthétisés dans un tableau de bord unique qui constitue, depuis peu, un outil de partage entre la direction et l'administratrice.

On signalera enfin, l'existence d'une comptabilité analytique depuis début 2010. Compte tenu du caractère récent de sa mise en œuvre, les auditeurs n'ont pas été en mesure de l'analyser.

2.2. Le régime fiscal de la Maison des Métallos

La Maison des Métallos est assujettie à la TVA et l'impôt sur les sociétés. Elle est en revanche exonérée de la taxe sur les salaires.

2.2.1. L'assujettissement à la TVA

Une note de l'administration fiscale du 15 janvier 2008 précise les activités de la Maison des Métallos assujetties à la TVA :

- les activités de production et coproduction des manifestations artistiques et cession de droits de diffusion correspondants,
- les ventes de publications et de documents,
- les ventes de services en ligne à caractère pédagogique ou culturel,
- les ventes de boissons et de denrées alimentaires,
- les locations de salle.

Pour tenir compte de l'existence d'activités hors champ de la TVA, une clé de répartition a été fixée à 68% sur la base du pourcentage de m² des locaux dédiés aux activités soumises à TVA.

2.2.2. La taxe sur les salaires

Depuis le 1^{er} janvier 2008, les régies personnalisées gérant un service public administratif de collectivités territoriales sont exonérées de la taxe sur les salaires (art. 72 de la loi n°2007-1822 du 24 décembre 2007). En conséquence, la Maison des métallos n'est plus assujettie à cette taxe.

2.2.3. L'impôt sur les sociétés

La Maison des Métallos devrait être assujettie à l'impôt sur les sociétés pour ses activités lucratives. La Maison des Métallos étant déficitaire en 2008 et 2009, elle n'a pas eu à acquitter d'impôt sur les sociétés. Cela ne la dispense cependant pas d'effectuer les déclarations fiscales idoines, ce qui, semble-t-il, n'a pas été le cas.

2.3. Le diagnostic comptable et financier

L'analyse des comptes porte sur les années 2008 et 2009. Les comptes administratifs et les comptes de gestion 2009 ont été adoptés par le conseil d'administration du 28 juin 2010.

A cet égard, on signalera que l'exposé des motifs de la délibération relative à l'adoption des comptes administratifs 2009 présente les grandes masses de recettes et dépenses sans grande rigueur. Certains intitulés sont imprécis (la « billetterie » par exemple intègre des recettes liées aux contrats de cession passés avec le Théâtre du Châtelet ou afférentes à Paris Plage, le poste « fournitures » intègre visiblement d'autres dépenses que les simples fournitures compte tenu du montant indiqué), certains chiffres sont approximatifs¹⁰ voire purement estimatifs (cas des salaires et cachets des artistes). S'agissant de la présentation de comptes annuels définitifs, l'information des administrateurs de la Maison des Métallos apparaît donc pour le moins imprécise.

2.3.1. Les difficultés rencontrées

A titre liminaire et avant d'aborder l'analyse proprement dite des comptes de la Maison des Métallos, on signalera les difficultés rencontrées par les auditeurs pour effectuer leur diagnostic.

Tout d'abord, la lecture du grand livre 2008 s'est avérée extrêmement difficile et fastidieuse. La Maison des Métallos avait, à l'instar de l'année 2007, passé toutes ses écritures TTC. Suite à un rapprochement avec l'administration fiscale et à son assujettissement partiel à la TVA, elle a dû en fin d'année annuler toutes les écritures saisies pour les reprendre en HT. Ce travail a été réalisé dans l'urgence et pour ce faire, une vacataire a été embauchée pendant deux mois. Cette multiplication des écritures a rendu le grand livre 2008 très difficilement lisible. Il est arrivé que certaines écritures ne soient pas contre-passées une à une et fassent l'objet d'une annulation (et d'une reprise) « groupée ». Plus grave, certaines reprises semblent manifestement erronées (cas par exemple de reprises HT supérieures aux montants TTC annulés). Ces erreurs, compréhensibles compte tenu de l'urgence dans laquelle les contre-passations ont dû être effectuées, remettent néanmoins en cause l'exactitude des comptes 2008.

La deuxième difficulté rencontrée par les auditeurs réside dans l'absence de rattachement systématique des produits et des charges à l'exercice. Les rattachements erronés, notamment de charges, sont loin d'être négligeables et remettent clairement en cause la sincérité des comptes présentés.

Enfin, il a été constaté de très nombreux changements d'imputations comptables d'une année sur l'autre rendant impossible toute comparaison de compte à compte. Les auditeurs ont dû procéder à de nombreux retraitements avant de pouvoir analyser de manière pertinente l'évolution des comptes de la Maison des Métallos.

¹⁰ Les partenariats privés de la Fraternelle s'établissent par exemple à 113 500 € et non à 96 358 € comme indiqué.

Ces changements d'imputations comptables sont imposés à la Maison des Métallos par la RGF qui rejette les mandats ou titres de recettes proposant une imputation comptable jugée inappropriée. Ils augmentent de fait la charge de travail, déjà très lourde, de l'administratrice de la Maison des Métallos.

Les raisons avancées de ces variations tiennent au changement fréquent du personnel en charge, à la RGF, de la Maison des Métallos (le choix des comptes à imputer n'est pas toujours simple et peut donner lieu à des interprétations individuelles différentes) et à la volonté d'homogénéiser les imputations comptables avec les autres établissements publics tels que le 104.

2.3.2. L'analyse des comptes administratifs

Les comptes administratifs sont divisés en deux sections : une section de fonctionnement et une section d'investissement.

2.3.2.1. La section fonctionnement

⇒ Les recettes de fonctionnement

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des produits perçus par la Maison des Métallos en 2008 et 2009. Le tableau présenté est un tableau retraité et synthétisé par postes principaux à partir des grands livres 2008 et 2009.

| (en €HT) | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|---|------------------|------------------|-------------|
| Dotations et participations | 2 214 550 | 2 186 154 | -1% |
| Subvention Ville de Paris | 2 015 000 | 2 000 000 | -1% |
| Subvention région Ile de France | 60 000 | 30 000 | -50% |
| Autres organismes | 139 550 | 156 154 | 12% |
| <i>dont conventions La Fraternelle</i> | <i>112 500</i> | <i>113 500</i> | <i>1%</i> |
| <i>dont soutien projets artistiques</i> | <i>27 050</i> | <i>42 654</i> | <i>58%</i> |
| Produits des services | 374 271 | 321 103 | -14% |
| Contrats prestations artistiques | 2 761 | 19 904 | 621% |
| Locations de salle | 206 615 | 153 262 | -26% |
| Recettes billetterie/atelier/bar | 162 909 | 134 612 | -17% |
| Autres produits | 1 328 | 3 192 | 140% |
| Produits divers gestion | 657 | 10 134 | 1442% |
| Atténuations de charges | 8 226 | 19 448 | 136% |
| Variation de stocks | | 14 716 | |
| Remboursement sur rémunérations | 6 039 | 627 | -90% |
| Remboursement sur charges soc. | 2 187 | 4 105 | 88% |
| Total recettes gestion des services | 2 597 048 | 2 526 705 | -3% |
| Total recettes réelles de fonctionnement | 2 597 048 | 2 526 705 | -3% |
| Recettes d'ordre | 13 706 | 48 631 | 255% |
| Total recettes de fonctionnement | 2 610 754 | 2 575 336 | -1% |

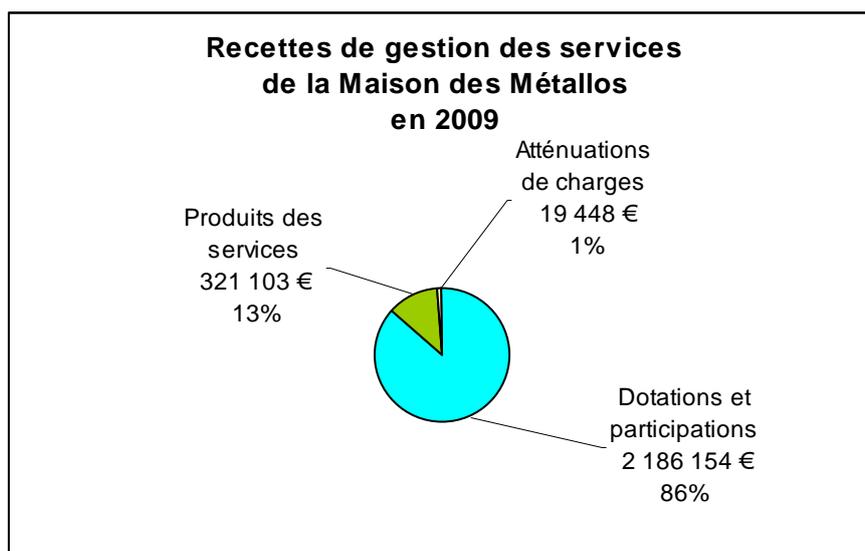
Les recettes de fonctionnement de la Maison des Métallos restent relativement stables entre 2008 et 2009. Elles s'établissent à 2,61 M€ en 2008 et 2,58 M€ en 2009, soit une baisse de 1% entre ces deux années.

Elles sont composées de :

- pour leur quasi-totalité, des recettes de gestion de services qui constituent la totalité des recettes réelles de fonctionnement en l'absence de produits financiers, de produits exceptionnels et de reprise sur provisions ;
- de recettes d'ordre d'un montant faible (1 à 2% des recettes totales de fonctionnement).

Les recettes d'ordre progressent fortement passant de 13 706 € en 2008 à 48 631 € en 2009. En 2008, elles correspondent à la valeur du stock du bar au 31 décembre 2008 imputée en recettes d'ordre pour une raison inexplicée¹¹. En 2009, les recettes d'ordre résultent classiquement d'une reprise en section de fonctionnement de la subvention d'équipement dans la limite de la dotation aux amortissements des biens immobilisés. Ce transfert a pour effet de limiter, pour la section de fonctionnement, l'impact financier annuel de la dotation aux amortissements.

Les recettes de gestion de service sont composées des dotations et participations, des produits des services et des atténuations de charges. Le graphique suivant présente la part de ces produits pour l'année 2009.



- les dotations et participations

Celles-ci s'élèvent à 2,21 M€ en 2008, 2,19 M€ en 2009 soit une diminution très légère (-1%). Elles représentent 86% des recettes de fonctionnement de la Maison des Métallos.

L'essentiel de ces participations est constitué de la subvention annuelle de fonctionnement de la Ville de Paris de 2 M€ à laquelle s'est ajoutée en 2008 une subvention de 15 000 € en

¹¹ En 2009, la nouvelle valeur du stock au 31 décembre 2009 est imputée en recettes de gestion des services dans le compte « variation de stock ».

soutien de l'évènement « Jus de Cactus » dans le cadre de la saison culturelle palestinienne. La subvention de la Ville de Paris apparaît ainsi comme la principale source de financement de la Maison des Métallos (77% des recettes totales de fonctionnement en 2008, 78% en 2009).

La Maison des Métallos perçoit également une subvention annuelle de la région Île-de-France au titre de son soutien à la permanence artistique et culturelle, sur la base de conventions triennales. Celles-ci prévoient le versement d'une subvention de 60 000 € au titre des années 2007/2008, 2008/2009 et 2009/2010. 60 000 € ont été comptabilisés en 2008, 30 000 € en 2009, 90 000 € devraient l'être en 2010.

D'autres organismes sont amenés à financer la Maison des Métallos. Dans le cadre de son département « La Fraternelle », une dizaine de mutuelles ou structures coopératives versent des subventions à la Maison des Métallos en application de conventions triennales. Ces subventions se sont élevées à 112 500 € en 2008, 113 500 € en 2009.

Enfin, certains projets artistiques bénéficient de soutiens financiers ponctuels. Ceux-ci se sont établis à 27 050 € en 2008, 42 654 € en 2009. On notera, en 2008, le soutien de la fondation de France pour 15 000 € pour l'atelier « Paroles d'enfants et rap », celui de la [...] pour 10 550 € pour le projet musical « Bruits de fond ». En 2009, la Maison des Métallos a bénéficié d'un cofinancement de 42 654 € de Cultures France et de la mission internationale de la Ville de Paris pour les projets artistiques liés à la saison turque.

- les produits de services

Ils représentent 13 à 14% du montant total des recettes de fonctionnement et ont connu une baisse sensible (-14%) entre 2008 et 2009, passant de 374 103 € en 2008 à 321 578 € en 2009.

Les produits de services regroupent les recettes de locations de salle, les recettes de billetterie, bar et ateliers, les contrats artistiques, les autres produits et produits divers de gestion.

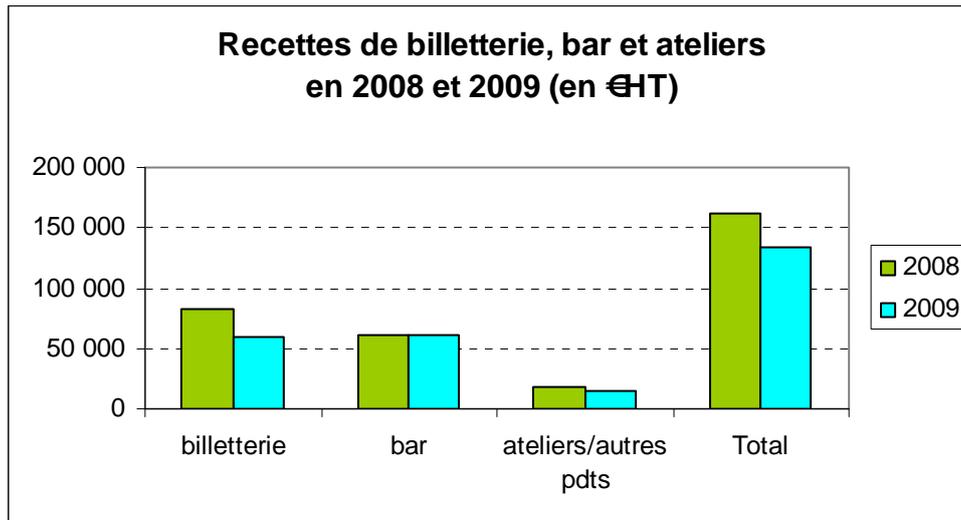
- Les recettes de location de salle ont fortement diminué entre 2008 et 2009 (-26%) passant de 206 615 € ¹²à 153 262 €. La Maison des Métallos explique cette baisse par les nombreuses annulations d'évènements privés dues à la crise économique et la crainte de pandémie de grippe H1N1.
- Les recettes de billetterie, bar et ateliers ont également sensiblement chuté entre 2008 et 2009. Elles s'élèvent à 134 612 € HT en 2009 contre 162 909 € HT en 2008 soit une baisse de 17%. Ces montants, tels que

¹² Il est à noter qu'en 2008 a été comptabilisée une location de salle effectuée en 2007 d'un montant de 5 000 € HT. La recette réelle des locations 2008 s'élève donc à 201 615 € HT et non à 206 615 € HT et la baisse réelle entre 2008 et 2009 est de 24% et non de 26%.

comptabilisés dans le grand livre, correspondent aux recettes perçues et titrées, mais pas exactement aux recettes se rapportant à l'année¹³.

La Maison des Métallos établit chaque année un tableau des recettes de régie (billetterie, bar et ateliers) réellement rapportées à l'exercice comptable.

Le graphique ci-après détaille, sur cette base, ces recettes.



Si les recettes du bar restent stables entre 2008 et 2009, on note une nette diminution des recettes des ateliers et de la billetterie.

Les recettes liées aux inscriptions aux ateliers passent de 18 795 € en 2008 à 14 316 € en 2009 soit une baisse de 24%. Cette baisse s'explique par la baisse de fréquentation des ateliers survenue lors de la saison 2009/2010 (voir § 1.3.2.2. du présent rapport).

Les recettes de billetterie ont diminué de 27% entre 2008 et 2009 comme le montre le tableau suivant.

¹³ Les montants ne diffèrent cependant que légèrement.

Recettes de billetterie

(Source : service comptable Maison des Métallos)

| | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|---|---------------|---------------|-------------|
| nb de représentations | 276 | 250 | -9% |
| nb billets payants | 9 446 | 6 267 | -34% |
| en % du total des billets | 50% | 32% | |
| nb billets gratuits | 9 509 | 13 159 | 38% |
| en % du total des billets | 50% | 68% | |
| nb total spectateurs | 18 955 | 19 426 | 2% |
| total recettes billetterie (en € HT) | 82 113 | 59 575 | -27% |

Alors que le nombre total de spectateurs progresse légèrement, les recettes de billetterie chutent fortement entre 2008 et 2009 (-22 538 €). Elles s'établissent à 59 575 € HT en 2009 alors qu'elles s'élevaient à 82 113 € HT en 2008 soit une baisse de 27%.

Cette baisse s'explique par la nette diminution, en 2009, du nombre de billets payants : 9 446 billets payants en 2008, 6 267 en 2009 soit -34%. Déjà très important en 2008 (un billet sur deux est gratuit), le pourcentage de billets gratuits s'élève à 68% du total des billets délivrés en 2009. Ce pourcentage élevé s'explique par le fait que la Maison des Métallos offre un certain nombre de spectacles totalement gratuits.

L'évolution des spectacles payants permet d'expliquer la chute des recettes de billetterie comme le montre le tableau suivant.

| | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|--|-------|-------|------------|
| nb représentations payantes | 258 | 190 | -26% |
| % de représentations payantes | 93% | 76% | |
| nb de billets gratuits délivrés pour les spectacles payants | 8 316 | 4 756 | -43% |
| nb billets gratuits/ total des billets pour spectacles payants | 46% | 43% | |

Le nombre de représentations payantes a nettement diminué entre 2008 et 2009 passant de 258 à 190. Cette diminution génère à elle seule la chute des recettes de billetterie constatée en 2009.

On précisera que tous les spectacles gratuits se déroulant en Salle Noire, Salle Claire ou salle 3 donnent lieu à délivrance de billets. Cela permet à la Maison des Métallos de connaître exactement le nombre de personnes présentes et de respecter les jauges de

sécurité. Sont exclues de la billetterie, les fêtes de quartier, les rencontres sur la Mezzanine et les expositions gratuites.

Les représentations payantes ne représentent ainsi que 76% du total des représentations en 2009 contre 93% en 2008¹⁴.

Si l'on rapporte le nombre de billets gratuits au nombre total de billets pour les seules manifestations payantes, le pourcentage de billets gratuits s'établit à 46% en 2008, 43% en 2009.

➤ Les contrats de prestations artistiques

Ces produits, bien que faibles, ont fortement augmenté (19 904 € en 2009 contre 2 761 € en 2008). Ils correspondent à des prestations artistiques réalisées par la Maison des Métallos soit dans le cadre d'un contrat de cession comme le chœur des enfants au Théâtre du Châtelet, soit dans le cadre de contrats de coproduction ou de coréalisation (Paris Plage, Paris quartier d'été).

➤ Les autres produits

De faible montant, ces produits résultent principalement de prestations de cocktail lors de mises à disposition de salles par la Maison des Métallos.

➤ Les produits divers de gestion

Ils sont liés à des remboursements de facture suite à des erreurs de facturation.

Globalement les produits de services enregistrent entre 2008 et 2009 une baisse de 53 168 € soit 14%. Celle-ci est principalement liée à la perte de recettes de locations de salle pour événements privés (-53 083 €). On notera que la perte de recettes de billetterie est également importante (-22 499 €, soit -27% par rapport à 2008) et résulte d'une forte diminution du nombre de spectacles payants.

• les atténuations de charges

Elles passent de 8 226 € en 2008 à 19 446 € en 2009. Elles correspondent à des remboursements sur salaires ou charges sociales. En 2009, a été comptabilisée dans ce compte la variation de stocks de 14 707 € alors que celle relative à 2008 (13 706 €) a été comptabilisée en recettes d'ordre.

Globalement les recettes de gestion de services diminuent de 3% entre 2008 et 2009, passant de 2 597 048 € à 2 526 705 €. La reprise, en section de fonctionnement, de la subvention d'investissement à hauteur de 48 631 € en 2009, par l'intermédiaire d'une opération d'ordre, a permis de ramener la baisse des recettes de fonctionnement à 1%.

¹⁴ Le pourcentage de 93% en 2008 doit être pris avec précaution, l'administratrice de la Maison des Métallos ne pouvant affirmer que tous les spectacles gratuits mentionnés précédemment faisaient bien tous déjà l'objet d'une billetterie en 2008.

⇒ Les dépenses de fonctionnement

Le tableau ci après présente les dépenses de fonctionnement 2008 et 2009 de la Maison des Métallos. Ce tableau résulte d'un retraitement des charges à partir des grands livres 2008 et 2009 et d'une présentation synthétique par postes principaux.

| (en €HT) | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|--|------------------|------------------|-------------|
| Charges à caractère général | 888 035 | 769 215 | -13% |
| Fluides (eau, électricité) | 44 390 | 58 353 | 31% |
| Alimentation | 65 544 | 56 886 | -13% |
| Variation de stock | | 13 706 | |
| Fournitures | 88 473 | 59 491 | -33% |
| Contrats prestations de services | 517 271 | 392 125 | -24% |
| Location | 6 843 | 29 494 | 331% |
| Maintenance | 13 260 | 19 428 | 47% |
| Primes d'assurance | 20 454 | 25 670 | 25% |
| Communication | 53 381 | 39 880 | -25% |
| Missions, réception, voyages et déplac. | 40 973 | 34 643 | -15% |
| Affranchissement, télécom | 34 828 | 34 001 | -2% |
| Autres | 2 617 | 5 537 | 112% |
| Charges de personnel et frais assimilés | 1 725 669 | 1 843 483 | 7% |
| Impôts et taxes | | 1 612 | |
| Personnel non titulaire | 989 193 | 1 003 113 | 1% |
| Cotisations à l'URSSAF | 511 824 | 511 760 | 0% |
| Cotisations aux caisses de retraite | 72 176 | 120 314 | 67% |
| Cotisations aux ASSÉDIC | 84 370 | 92 920 | 10% |
| Cotisations aux autres organismes sociaux | 37 928 | 91 775 | 142% |
| Médecine du travail, pharmacie | 1 412 | 5 346 | 279% |
| Autres charges sociales diverses | 28 766 | 16 643 | -42% |
| Total dépenses de gestion des services | 2 613 704 | 2 612 697 | 0,0% |
| Charges exceptionnelles | | 12 100 | |
| Total dépenses réelles | 2 613 704 | 2 624 797 | 0,0% |
| Dotations amortissements immobilisations | 48 631 | 59 195 | 22% |
| Total dépenses d'ordre | 48 631 | 59 195 | 22% |
| Total dépenses de fonctionnement | 2 662 335 | 2 683 993 | 0,8% |

Les dépenses de fonctionnement sont composées de dépenses réelles et de dépenses d'ordre. Les dépenses réelles sont constituées des dépenses de gestion de service auxquelles s'ajoutent en 2009 des charges exceptionnelles.

Les charges exceptionnelles comptabilisées en 2009 correspondent pour leur quasi-totalité à l'annulation d'une subvention de la région Île-de-France de 12 000 €, subvention qui avait été comptabilisée en produits en 2007.

Les dépenses d'ordre sont faibles (2% du total des dépenses de fonctionnement) et résultent des dotations aux amortissements des immobilisations. Elles augmentent néanmoins nettement entre 2008 et 2009 (+22%) passant de 48 631 € en 2008 à 59 195 € en 2009.

Les dépenses de gestion des services constituent 98% des dépenses de fonctionnement de la Maison des Métallos. Elles s'élèvent à 2,6 M€ et restent stables entre 2008 et 2009. Elles se décomposent en charges à caractère général et en charges de personnel et frais assimilés.

- Les charges à caractère général

Les charges à caractère général représentent 35% des dépenses totales de fonctionnement en 2008, 31% en 2009. Elles diminuent sensiblement entre 2008 et 2009, passant de 888 035 € à 769 215 €¹⁵ en 2009 soit une baisse de 118 820 € (-13%).

Les contrats de prestations de service en constituent la principale dépense (517 217 € en 2008 soit 58% des charges à caractère général et 392 125 € en 2009 soit 51% des charges à caractère général). Ces charges diminuent de plus de 125 000 € entre 2008 et 2009 soit une baisse de 24%. Le tableau qui suit détaille plus précisément ce poste de dépenses.

| (en €HT) | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Contrats de prestations artistiques | 478 113 | 290 153 | -39% |
| Autres prestations de services | 39 158 | 101 972 | 160% |
| Total | 517 271 | 392 125 | -24% |

Les montants présentés dans ce tableau résultent d'un retraitement des données des grands livres 2008 et 2009. Ainsi, les dépenses afférentes aux contrats de prestations artistiques sont comptabilisées dans le grand livre 2008 principalement dans le compte 6281 « concours divers » mais également dans les comptes 6288 « autres services extérieurs », 6256 « missions », 6257 « réceptions » et 6413 « personnel non titulaire ». Dans le grand livre 2009, ces mêmes dépenses sont comptabilisées principalement en 611 « contrats prestations de service » mais aussi en 6288 « autres services extérieurs », 6256 « voyages et déplacements » et 6257 « réceptions ».

Par ailleurs, il faut ajouter que les dépenses liées aux contrats de prestations artistiques ne sont pas toujours intégralement rattachées à l'exercice comptable de l'année de production du spectacle.

Parmi les contrats de prestations de service, il faut distinguer les contrats de prestations artistiques des autres contrats.

On constate que les dépenses liées aux contrats de prestations artistiques sont en forte diminution entre 2008 et 2009 (-39 %).

Ces dépenses intègrent les paiements de droits d'auteur notamment à [.....]. Il apparaît en revanche qu'aucun paiement à [.....] n'a été effectué par la Maison des Métallos contrairement à ce que prévoyaient nombre de contrats.

¹⁵ Les rapporteurs ont réintégré en charges à caractère général 3 667 € imputés dans le compte administratif 2009 en 651 « redevances concess., brevets, licences ... » relevant des « autres charges de gestion courante » (cpte 65) et correspondant au paiement de droits d'auteurs. Ces mêmes droits d'auteurs étaient imputés dans le compte administratif 2008 dans le compte 6358 « autres droits » relevant des « charges à caractère général » (cpte 011).

Le tableau suivant détaille les dépenses liées aux contrats artistiques par type de contrat.

| Dépenses annuelles par type de contrat (en €HT) | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|--|----------------|----------------|-------------|
| Coproduction | 327 061 | 197 831 | -40% |
| Coréalisation | 24 122 | 23 596 | -2% |
| Cession | 71 532 | 31 870 | -55% |
| Partenariat | 3 509 | 10 145 | 189% |
| Auteur | 44 304 | 16 659 | -62% |
| Honoraires | | 6 250 | |
| Conv résidence | | 1 269 | |
| Paiement des droits d'auteur (SACD/ADAGP) | 7 585 | 2 533 | -67% |
| Total | 478 113 | 290 153 | -39% |

Les contrats de coproduction apparaissent les plus coûteux dans la mesure où la Maison des Métallos finance la création même du spectacle. Certains contrats peuvent atteindre des montants importants. A titre d'exemple, on citera pour l'année 2008, le contrat de coproduction avec la compagnie Vertiges qui prévoyait un financement de 80 000 € HT pour le spectacle « Le Premier qui tombe ».

D'une manière générale et excepté pour les contrats de coréalisation, les dépenses diminuent fortement : -62% pour les contrats d'auteur, -55% pour les contrats de cession et -40% pour les contrats de coproduction.

Les charges liées aux autres contrats de prestations de service, a contrario, progressent fortement (+160%). Ces charges correspondent à des prestations variées (gardiennage, prestation informatique, transports express, nettoyage de locaux, etc.). L'importante augmentation en 2009 de ces charges s'explique principalement par plusieurs prestations de services spécifiques :

- une prestation d'accompagnement de projet et de programmation facturée 19 000 € HT par Planète Emergence ;
- la création d'un site Internet facturé 15 000 € HT ;
- des prestations de service liées au département « La Fraternelle » (étude sémiologique du mot mutualisation pour 22 113 € HT et prestation liée à une rencontre paradoxale pour 5 000 € HT) ;
- deux études portant l'une sur la notice de sécurité et l'autre sur l'équipe technique de la Maison des Métallos pour lesquelles 8 190 € HT ont été facturés en 2009.

Certains autres postes des charges à caractère général appellent quelques remarques :

- Les charges de fluides augmentent de 31% entre 2008 et 2009, passant de 44 390 € à 58 353 €. Cette hausse trouve son explication dans une surfacturation d'EDF de 7 912 € qui fait l'objet d'une régularisation en « produits de gestion divers » et également dans l'imputation en 2009 d'une facture EDF relevant de 2008 d'un montant de 4 028 €.

- La redevance annuelle de 10 000 € (valeur 2007 indexée sur l'indice de référence des loyers) due à la Ville de Paris n'a jamais été comptabilisée jusqu'en 2008. En 2009, suite à la réception par la Maison des Métallos d'un titre de recettes de la Ville de Paris concernant la redevance pour les années 2007, 2008 et 2009, la redevance afférente à l'année 2009 a été comptabilisée en charge dans le compte « locations immobilières » d'où une forte augmentation de ce poste (1 182 € en 2008, 16 006 € en 2009). A cette redevance annuelle s'ajoute, en 2009, la location d'un garde meuble consentie depuis mai 2009. Les redevances de la Ville de Paris relatives à 2007 et 2008 ne sont en revanche toujours pas comptabilisées.
- Les frais de maintenance (ascenseur, électricité, téléphonie, sécurité, logiciels de gestion financière et de ressources humaines) augmentent également fortement.
 - Les charges de personnel et frais assimilés

Les charges de personnel et frais assimilés constituent le plus important poste des dépenses de fonctionnement de la Maison des Métallos (65% des dépenses en 2008, 69% en 2009). Ces charges progressent de 7% entre 2008 et 2009, passant de 1,73 M€ en 2008 à 1,84 M€ en 2009.

Les salaires versés au personnel restent cependant stables sur la période (0,99 M€ en 2008, 1 M€ en 2009).

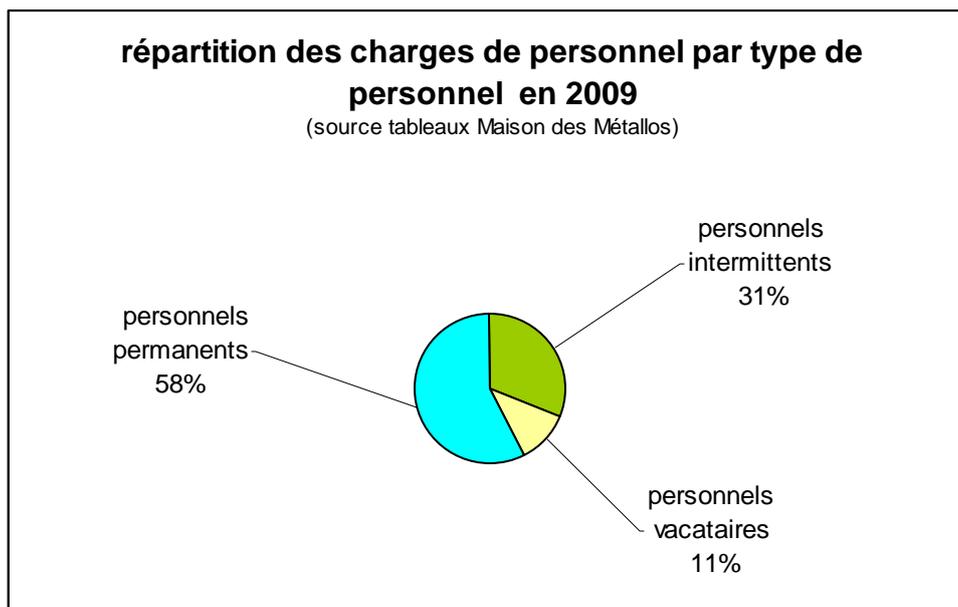
L'augmentation des charges de personnel résulte en réalité d'une augmentation des cotisations versées aux organismes sociaux en 2009 (cotisations retraites, ASSEDIC, caisse des congés spectacles, AFDAS). Ces hausses de cotisations trouvent leur explication dans le fait que les cotisations du 4^{ème} trimestre 2008 à ces organismes ont été rattachées à l'exercice 2009.

Ce transfert de cotisations de l'année 2008 sur l'année 2009 a été évalué par les rapporteurs à 54 422 €. En son absence, l'augmentation des charges de personnel et frais assimilés aurait été beaucoup plus modérée (3,67%).

L'évolution de la structure de la masse salariale est difficile à évaluer. Néanmoins les déclarations annuelles de masse salariale des intermittents à la caisse des congés spectacles montrent une progression de 5% de celle-ci entre 2008 et 2009.

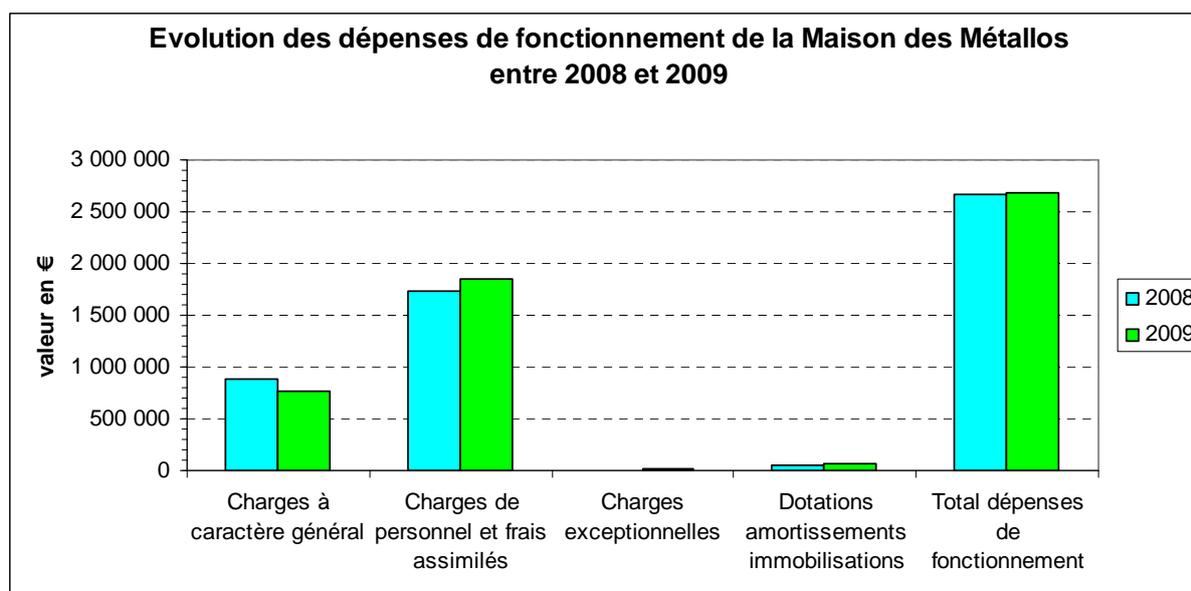
Celles de la masse salariale des permanents et vacataires à l'IRCANTEC font état d'une diminution de 5% sur la même période.

Pour l'année 2009, le graphique suivant permet de visualiser la part des charges totales de personnel par type de personnel (intermittents / vacataires / permanents).

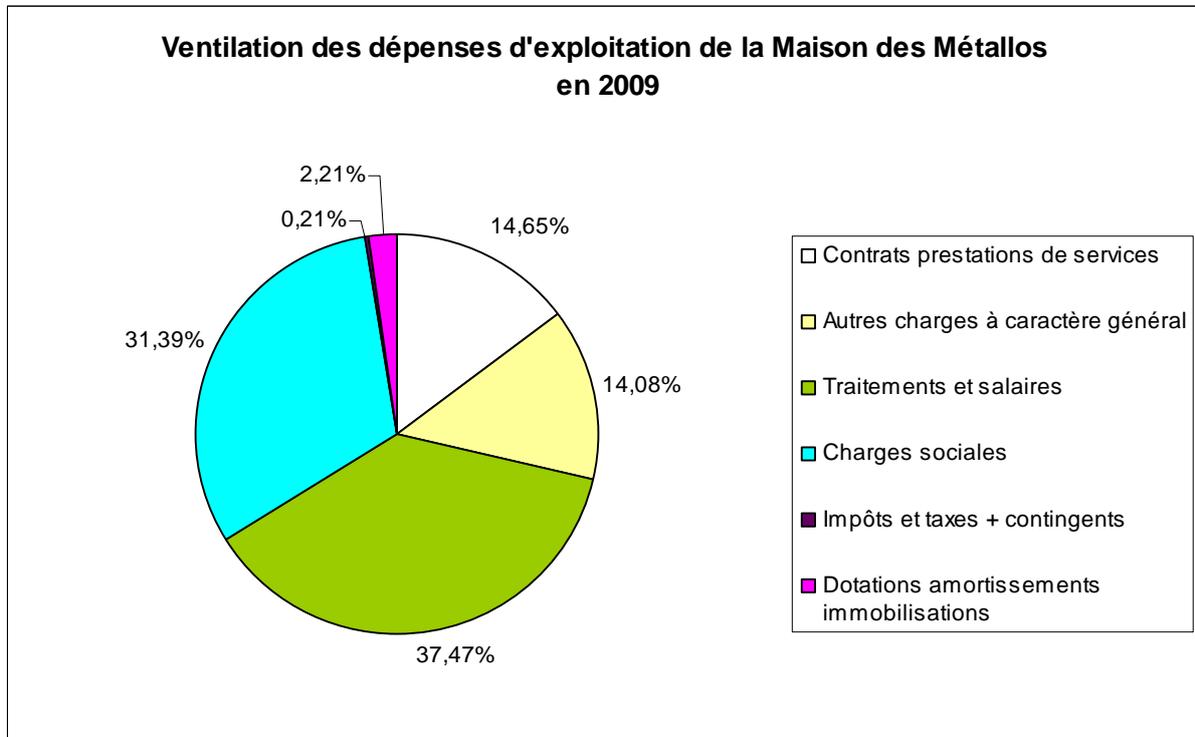


On constate à la lecture de ce graphique, que les personnels intermittents représentent 31% des charges totales de personnel (charges patronales incluses) de la Maison des Métallos soit un pourcentage très important (près d'un tiers des charges de personnel).

En conclusion, le graphique ci après synthétise l'évolution des différentes dépenses de fonctionnement. Celles-ci restent globalement stables, l'augmentation des dépenses de personnel étant compensée par la diminution des charges à caractère général.



Le tableau suivant présente la ventilation des dépenses d'exploitation par type de dépenses en 2009.



On rappellera que ce graphique présente la ventilation des dépenses telles qu'elles sont comptabilisées. En particulier, les charges sociales 2009 sont surévaluées par rapport à la réalité compte tenu du transfert des cotisations du 4^{ème} trimestre 2008.

⇒ Les résultats de la section de fonctionnement

Les résultats de la section de fonctionnement sont présentés dans le tableau suivant.

Résultats de la section de fonctionnement

| (en €HT) | 2008 | 2009 |
|--|----------------|-----------------|
| Recettes de fonctionnement | 2 610 754 | 2 575 336 |
| Dépenses de fonctionnement | 2 662 335 | 2 683 993 |
| Résultat de la section fonctionnement | -51 581 | -108 657 |

La section de fonctionnement du compte administratif de la Maison des Métallos apparaît déficitaire en 2008 et 2009 et son déficit a même doublé en 2009.

On notera que la Maison des Métallos a bénéficié en 2009 et contrairement à 2008 d'une reprise de subvention d'investissement en recettes de fonctionnement. Le résultat

d'exploitation de la Maison des Métallos (hors reprise de subvention d'investissement et charges exceptionnelles) est donc de -145 188 €, annonçant une dégradation de plus de 180%, le résultat d'exploitation de 2008 étant d'environ -50 000 €.

Cela étant, les comptes présentés ne reflètent pas la réalité dans la mesure où il a été constaté une absence de rattachement systématique des produits et charges à l'exercice. Il apparaît, en particulier, que de nombreuses charges relevant de l'année 2008 ont été transférées sur 2009. Ces dernières, constituées notamment de cotisations aux organismes sociaux mais également de factures diverses, n'ont pu être estimées précisément.

En rétablissant sur 2008 ces charges, les déficits de la section de fonctionnement en 2008 et 2009 seraient très différents de ceux présentés dans les comptes administratifs. Celui de 2008 devrait dépasser les 110 000 € et celui de 2009 descendre au-dessous des 50 000 €, soit une amélioration sensible du résultat même s'il reste toujours négatif.

Le résultat cumulé de la Maison des Métallos en revanche reste identique : il s'élève à -242 901 € depuis la création de l'établissement public.

2.3.2.2. La section d'investissement

Le tableau ci-après présente la section « investissement » des comptes administratifs 2008 et 2009 de la Maison des Métallos.

Section d'investissement de la Maison des Métallos

(Source : comptes administratifs 2008 et 2009)

(en €HT)

| DEPENSES D'INVESTISSEMENT | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|---|----------------|----------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | 72 | | |
| Immobilisations corporelles | 146 052 | 135 218 | -7% |
| <i>dont install. générales, agenc. aménag. div.</i> | 75 556 | 50 094 | -34% |
| <i>dont matériel de bureau mat. Informatique</i> | 48 061 | 33 023 | -31% |
| <i>dont mobilier</i> | 13 478 | 83 | -99% |
| <i>dont autres immobilisations corporelles</i> | 8 958 | 52 018 | 481% |
| TOTAL DEPENSES D'EQUIPEMENT | 146 124 | 135 218 | -7% |
| TOTAL DEPENSES FINANCIERES | 0 | 0 | |
| TOTAL DEPENSES REELLES | 146 124 | 135 218 | -7% |
| TOTAL DEPENSES D'ORDRE | 0 | 48 631 | |
| Opération d'ordre de transfert entre sections | 0 | 48 631 | |
| TOTAL DEPENSES D'INVESTISSEMENT | 146 124 | 183 849 | 26% |

| RECETTES D'INVESTISSEMENT | 2008 | 2009 | évol 08/09 |
|---|----------------|----------------|-------------------|
| Subventions d'investissement | 182 813 | 100 000 | -45% |
| Total recettes d'équipement | 182 813 | 100 000 | -45% |
| Recettes financières | 0 | 0 | |
| Total recettes reelles | 182 813 | 100 000 | -45% |
| Opération d'ordre de transfert entre sections | 48 631 | 59 195 | 22% |
| <i>dont concession et droits similaires</i> | 7 498 | 4 036 | -46% |
| <i>dont installations générales</i> | 1 672 | 6 709 | 301% |
| <i>dont matériel de bureau informatique</i> | 27 869 | 34 615 | 24% |
| <i>dont mobilier</i> | 5 302 | 6 650 | 25% |
| <i>dont autres immobilisations</i> | 6 289 | 7 185 | 14% |
| Total recettes d'ordre | 48 631 | 59 195 | 22% |
| TOTAL RECETTES D'INVESTISSEMENT | 231 444 | 159 195 | -31% |
| RESULTAT SECTION INVESTISSEMENT | 85 320 | -24 654 | -129% |

⇒ Les recettes d'investissement

Les recettes d'investissement s'élèvent à 231 444 € en 2008 et 159 195 € en 2009 soit une baisse de 31%.

Elles sont composées, d'une part, d'une subvention d'équipement versée par la Ville de Paris et, d'autre part, d'une opération d'ordre de transfert entre sections.

- La subvention d'investissement

La Ville de Paris a versé à la Maison des Métallos une subvention d'équipement de 300 000 € en 2007, 150 000 € en 2008 et 100 000 € en 2009.

En 2007, seuls ont été comptabilisés 267 187 €. Le reliquat de la subvention d'équipement 2007, soit 32 813 €, a été comptabilisé en 2008 en surplus de la subvention 2008 de 150 000 €, d'où le montant de 182 813 € figurant en subvention d'équipement dans la section investissement de 2008.

Le soutien financier dégressif de la Ville de Paris en matière d'équipement explique la forte diminution des recettes d'investissement de la Maison des Métallos.

- L'opération d'ordre de transfert entre sections

L'opération d'ordre de 48 631 € en 2008 et 59 195€ en 2009 résulte du transfert de la section de fonctionnement à la section d'investissement des dotations aux amortissements des immobilisations. L'amortissement constitue un autofinancement minimal destiné au renouvellement des immobilisations.

⇒ Les dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement augmentent fortement entre 2008 et 2009, passant de 146 124 € en 2008 à 183 849 € en 2009 soit une hausse de 26%.

Elles sont composées de dépenses d'équipement et, en 2009, d'une opération d'ordre de transfert entre sections.

- Les dépenses d'équipement

Les dépenses d'équipement constituent la totalité des dépenses d'investissement de l'année 2008 soit 146 124 €. En 2009, elles diminuent sensiblement passant à 135 218 €.

Contrairement aux années précédentes, les dépenses d'équipement dépassent, en 2009, le montant de la subvention versée par la Ville de Paris.

Depuis 2007, le montant cumulé des dépenses d'équipement de la Maison des Métallos s'élève à 561 513 € pour une subvention totale de la Ville de Paris de 550 000 €.

- L'opération d'ordre de transfert entre sections

En 2009, les dépenses d'investissement comportent une opération d'ordre de transfert de 48 631 €. Cette opération correspond au transfert, à la section de fonctionnement, de la subvention d'investissement à hauteur de la dotation aux amortissements des biens immobilisés. Les subventions reçues au titre du financement d'un bien amortissable peuvent en effet donner lieu à une reprise en section de fonctionnement, qui vient ainsi atténuer la charge de l'amortissement.

⇒ Le résultat de la section d'investissement

Le résultat de la section d'investissement apparaît déficitaire en 2009 de 24 654 € alors qu'en 2008 il s'établissait à +85 320 €. Ce déficit s'explique par des dépenses d'équipement supérieures à la subvention d'investissement perçue en 2009 et la reprise en section de fonctionnement de la subvention d'équipement à hauteur de 48 631 €.

2.3.3. L'analyse des comptes de gestion et de la structure financière

Le tableau suivant présente les comptes de gestion 2008 et 2009.

| Actif (en €) | | 2008 | 2009 |
|------------------|---|------------------|------------------|
| Actif immobilisé | Autres immobilisations incorporelles | 4 072 | 36 |
| | Autres immobilisations corporelles | 383 627 | 463 685 |
| | TOTAL I - Actif immobilisé | 387 698 | 463 721 |
| Actif circulant | Autres stocks | 13 706 | 14 716 |
| | Redevables et comptes rattachés | 53 507 | 83 178 |
| | Créances sur Etat et collect. publiques | 182 817 | 228 591 |
| | Autres créances | 2 200 | 4 105 |
| | Disponibilités | 374 867 | 331 577 |
| | TOTAL II - Actif circulant | 627 096 | 662 168 |
| TOTAL | Total général (I+II) | 1 014 794 | 1 125 888 |

| Passif (en €) | | 2008 | 2009 |
|---------------------------|--|------------------|------------------|
| Fonds propres | Dotations | 600 000 | 600 000 |
| | Report à nouveau | -82 663 | -134 244 |
| | Résultat exercice | -51 581 | -108 657 |
| | Subventions transférables | 450 000 | 501 369 |
| | TOTAL I - Fonds propres | 915 756 | 858 468 |
| PRC | TOTAL II - Provision pour risque et charges | 0 | 0 |
| Dettes | Fournisseurs et comptes rattachés | 2 884 | 51 299 |
| | Dettes fiscales et sociales | 92 864 | 156 332 |
| | Autres dettes | 1 423 | 1 823 |
| | Fournisseurs d'immobilisations | 0 | 0 |
| | Produits constatés d'avance | 0 | 0 |
| | TOTAL III - Dettes | 97 171 | 209 454 |
| Comptes de régularisation | Recettes à classer ou à régulariser | 1 867 | 57 967 |
| | TOTAL IV - Comptes de régularisation | 1 867 | 57 967 |
| TOTAL | Total général (I+II+III+IV) | 1 014 794 | 1 125 888 |

Le bilan s'établit à 1 125 888 € en 2009 pour 1 014 794 € en 2008 soit une progression de 11 %.

- Le haut du bilan

A l'actif : les immobilisations

L'actif immobilisé est composé du montant des immobilisations et des amortissements correspondants. On observe une augmentation des immobilisations brutes (576 959 € en 2009) suite à un investissement de 135 218 €. Les amortissements sont importants pour la simple raison qu'une grande partie des immobilisations concerne du matériel informatique qui s'amortit sur une courte période (2 ans), portant ainsi les immobilisations nettes à 463 721 € soit 19,6% d'augmentation par rapport à 2008.

Au passif : les capitaux propres

Les fonds propres s'élèvent à 858 468 € en 2009 et diminuent de 6,3% par rapport à 2008. Ils sont composés de la dotation d'origine de 600 000 €, du montant des subventions transférables ainsi que du résultat de l'exercice et du report des bénéfices ou pertes des années précédentes.

Les subventions d'équipements transférables versées par la commune depuis 2007 sont aujourd'hui de 501 369 €. On peut les détailler comme suit :

| (en €) | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Subvention d'équipement de la commune | 267 187 | 182 813 | 100 000 |
| Transfert à section de fonctionnement | 0 | 0 | 48 631 |
| Total au bilan | 267 187 | 450 000 | 501 369 |

En outre, les fonds propres comprennent le résultat de l'exercice ainsi que le report à nouveau comptabilisant les pertes et bénéfices des années antérieures, l'addition des deux donnant le déficit cumulé détaillé dans le tableau suivant.

| (en €) | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| Résultat exercice | - 84 751 | -51 581 | - 108 657 |
| Report à nouveau exercice N - 1 | 2 088 | - 82 663 | - 134 244 |
| Déficit cumulé | - 82.663,11 | - 134 244€ | - 242 901 |

Malgré un déficit cumulé faisant baisser de 6,3% le montant des fonds propres, ceux-ci couvrent largement les immobilisations de l'établissement. Le ratio d'investissement qui correspond à la part des capitaux permanents¹⁶ dans l'actif immobilisé est en effet de 1,68¹⁷.

¹⁶ Les capitaux permanents regroupent les fonds propres ainsi que le montant de l'amortissement des immobilisations qui sont ici réintégrés dans les capitaux puisqu'ils ne représentent pas une réelle dépense.

¹⁷ La valeur de ce ratio doit être supérieure à 1. Il indique avec quelles ressources l'entreprise peut financer de nouveaux investissements.

- Le bas de bilan

Le tableau suivant présente l'évolution de l'actif circulant et des dettes à court terme.

| | | 2008 | 2009 |
|------------------------------------|----------------------|---------|---------|
| Actif à court terme (en €) | Stocks | 13 706 | 14 716 |
| | Créances | 238 523 | 315 874 |
| | Disponibilités | 374 866 | 331 577 |
| Passif à court terme (en €) | Dettes à court terme | 97 171 | 209 454 |

L'actif circulant: stocks, créances et disponibilités

Les stocks (14 716 € en 2009) ne représentent qu'une partie minime de l'actif circulant (2,2%). Ils correspondent uniquement au stock du bar.

Les créances s'élèvent à 238 523 € en 2008, 315 874 € en 2009 et connaissent une hausse importante (+32 %). Elles comprennent les redevables et comptes rattachés, les créances sur l'Etat et collectivités publiques et autres créances.

- Les redevables et comptes rattachés comptabilisent des recettes non encore encaissées ou non encore facturées. Ce compte s'élève à 83 178 € en 2009 contre 53 507 € en 2008. Son augmentation résulte d'une subvention de 27 500 € concernant la saison turque non encore facturée.
- Les créances sur Etat et collectivités publiques regroupent la déduction de TVA sur les achats, ainsi que les diverses subventions à recouvrer. Elles s'établissent à 182 817 € en 2008, 228 591 € en 2009. On observe un montant total de créances sur subvention de 63 000 € pour 2009 regroupant une subvention de 3 000 € de Fondation de France et une subvention de 60 000 € à verser par la région Île-de-France (30 000 € au titre de l'exercice 2008 et 30 000 € au titre de l'exercice 2009). En 2008, le montant des créances recouvrables était de 90 761 € et comprenait la subvention de 60 000 € de la région Île-de-France ainsi que diverses subventions pour un montant de 30 761 € (Fondation de France, ASM 13 association, Ville de Paris, ministère de la jeunesse et des sports, subvention de 10 000 € pour la Fraternelle). Le reste de ces créances concerne les déductions de TVA sur les achats. Elles représentent 165 591 € en 2009 et doublent entre 2008 et 2009.
- Le montant des autres créances est peu significatif et représente moins de 1% de l'actif circulant.

Les **disponibilités** sont constituées des liquidités immédiatement disponibles de l'établissement par le biais du compte au Trésor de la Maison des Métallos. Elles s'élèvent à 331 577 € en 2009 et représentent légèrement plus de 50% de l'actif immobilisé. Leur montant est supérieur au montant des dettes à court terme et garantit une bonne capacité de remboursement de celles-ci.

Passif à court terme : dettes et comptes de régularisation

Les dettes inscrites au passif correspondent uniquement à des dettes de court terme, aucun emprunt de quelconque nature n'ayant été contracté, ce qui garantit une autonomie financière pour la Maison des Métallos. Les dettes de court terme concernent les fournisseurs, les organismes sociaux et l'Etat.

- Les dettes envers les fournisseurs sont de 51 299 € pour 2009 contre 2 884 € en 2008. Leur augmentation significative s'explique par la non application, en 2008, du principe de rattachement des charges et des produits à l'exercice. En 2008, ces dettes ne concernent quasiment que des remboursements de frais, d'où leur montant peu élevé. En 2009, elles concernent des factures non parvenues pour 18 519 €, quelques remboursements de frais et un important montant de dettes envers des fournisseurs (gaz, électricité, eau, Internet, imprimerie, [...]), etc.) le tout pour un montant de 32 780 €.
- Les dettes fiscales et sociales subissent aussi de fortes variations, notamment en ce qui concerne les organismes sociaux, du fait du non rattachement des charges concernant l'exercice 2008. Elles passent ainsi de 44 926 € à 69 054 € soit une augmentation de 53,7% alors que le montant des traitements et salaires n'augmente que d'environ 1,07%. Parmi les dettes fiscales figure la TVA collectée et à verser qui double entre 2008 et 2009 tout comme c'est le cas pour la TVA déductible à l'actif du bilan.
- Les autres dettes présentent un montant peu significatif de 1 823 € et correspondent principalement à une dette envers un organisme social.

Globalement les dettes de la Maison des Métallos connaissent une très forte augmentation entre 2008 et 2009 (+115%), passant de 97 171 € en 2008 à 209 454 € en 2009. Celle-ci résulte de la non application, en 2008, du principe de rattachement des charges à l'exercice.

Les comptes de régularisation comprennent deux sous éléments : les virements réimputés et les autres recettes à régulariser. Ces recettes à régulariser en représentent la majeure partie (98%) et correspondent à un crédit de TVA de 56 678 € concernant l'année 2008 et les 6 premiers mois de 2009.

En conclusion, la structure financière de la Maison des Métallos apparaît saine. Malgré un montant de dettes à court terme (envers les fournisseurs et les organismes sociaux) en forte hausse, celles-ci sont assurées par un montant suffisant de capitaux propres qui représentent plus de quatre fois le montant de ces dettes, ce qui garantit une autonomie financière suffisante.

On observe que le montant des créances clients, stocks et compte au Trésor (constituant l'actif à court terme) surpasse largement le montant des dettes. Cette situation garantit une sécurité d'un point de vue financier. De plus, le montant des liquidités immédiatement disponibles (disponibilités) couvre 158% des dettes, garantissant la possibilité de rembourser toutes les dettes à court terme seulement avec les disponibilités de la Maison des Métallos. Ces éléments permettent de dégager un fonds de roulement financier¹⁸ positif, qui reste élevé, et ce malgré une baisse conséquente principalement due à l'augmentation des dettes à court terme (constituées par les dettes fournisseurs et les dettes aux organismes sociaux, qui subissent une surestimation liée au fait que les charges ne sont pas dans leur intégralité rattachées à l'exercice 2008).

2.3.4. L'analyse du déficit cumulé

Le déficit cumulé de la Maison des Métallos s'établit à 242 901 € en 2010, suite aux déficits enregistrés sur les trois dernières années d'exploitation de la Maison des Métallos.

Ces déficits trouvent leur explication dans la surestimation des recettes annuelles de l'établissement. A cet égard, la comparaison entre le budget de la Maison des Métallos et le réalisé est instructive.

Ecart en pourcentage

entre les crédits ouverts (B.P. + D.M. + R.A.R. N-1) et les mandats émis

| DEPENSES DE FONCTIONNEMENT | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Charges à caractère général | -21% | -32% | -13% |
| Charges de personnel et frais assimilés | -1% | -10% | -2% |
| Autres charges de gestion courante | | | -63% |
| Total dépenses de gestion courante | -7% | -19% | -6% |
| Charges exceptionnelles | | | -7% |
| Total dépenses réelles | -7% | -19% | -6% |
| Opér. d'ordre de transfert entre sections | -44% | -46% | -1% |
| Total dépenses d'ordre de fonctionnement | -44% | -46% | -1% |
| TOTAL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT | -7% | -20% | -6% |
| | | | |
| RECETTES DE FONCTIONNEMENT | 2007 | 2008 | 2009 |
| Atténuations de charges | - | - | 39% |
| Pdts des services, du domaine | -34% | -54% | -42% |
| Dotations et participations | -13% | -15% | -8% |
| Total des recettes de gestion courante | -14% | -24% | -14% |
| Total des recettes réelles | -14% | -24% | -14% |
| Opérations d'ordre de transfert entre 2 sections | | | 0% |
| Total recettes d'ordre de fonctionnement | | | 0% |
| TOTAL RECETTES DE FONCTIONNEMENT | -14% | -23% | -13% |

L'analyse du tableau ci-dessus montre que les années 2007, 2008 et 2009 n'ont donné lieu à aucun dérapage en termes de dépenses.

¹⁸ Différence entre actifs circulants et passifs circulants.

Si les charges de personnel ont été évaluées assez justement¹⁹, les charges à caractère général s'établissent même entre 13 et 32% en dessous des prévisions.

Les recettes réalisées, en revanche, restent très en deçà du prévisionnel (-14% en 2007, -23 % en 2008 et -13 % en 2009).

C'est particulièrement vrai en 2008, où la Maison des Métallos tablait sur une subvention de l'Etat (à l'instar de 2007) de 100 000 €, une subvention de la région Île-de-France de 150 000 € et une subvention de la Ville de Paris de 2,2 M€ alors qu'elle n'a perçu aucune subvention de l'Etat, seulement 60 000 € de la région Île-de-France et 2,015 M€ de la Ville de Paris, soit un écart de dotations de 390 000 €.

Les produits des services ont été également largement surestimés en 2008 (800 000 € prévus en 2008 pour 370 853 € réalisés soit un écart de 429 147 € (-54%)). Il est vrai cependant que, le bâtiment ayant ouvert ses portes fin 2007, la prévision des produits des services (comme celle des charges d'ailleurs) était un exercice particulièrement difficile pour la Maison des Métallos.

En 2009, la prévision des subventions reste toujours surestimée : la Maison des Métallos n'a reçu aucune subvention de l'Etat alors qu'elle espérait 50 000 €, elle a perçu 30 000 € de la région Île-de-France pour 120 000 € attendus, et 2 M€ de la Ville de Paris pour 2,05 M€ prévisionnels, soit un écart global de dotations de 190 000 €.

Les produits des services réalisés sont aussi très en dessous des prévisions (310 970 € pour 536 000 € prévus soit un écart de 42%). Même si la crise économique peut expliquer la faiblesse de certaines recettes (locations de salle), le budget prévisionnel paraît optimiste d'autant que les autres types de recettes (notamment billetterie, ateliers) ont chuté en 2009.

La trésorerie de la Maison des Métallos restant conséquente, le déficit cumulé de 242 901 € ne remet pas en cause la structure financière de la Maison des Métallos qui reste saine. Il importe cependant que les résultats d'exploitation reviennent à l'équilibre dès 2010.

L'analyse du budget prévisionnel et de la décision modificative adoptée en conseil d'administration du 28 juin 2010 révèle des recettes prévisionnelles plus réalistes que les années précédentes.

Une réserve doit cependant être émise concernant les subventions liées au département La Fraternelle qui semblent hautement compromises en 2010. Or, celles-ci ont été estimées aux environs de 100 000 € lors du conseil d'administration de janvier 2010.

En tout état de cause, les dépenses de prestations de service (et notamment celles de prestations artistiques), qui représentent près de 15% des dépenses totales de fonctionnement en 2009, devraient constituer un moyen d'ajustement des dépenses aux recettes de fonctionnement.

¹⁹ L'écart de -10% concernant les charges de personnel en 2008 s'explique par le transfert d'une partie des charges sociales sur 2009.

3. BILAN ET PROPOSITIONS

3.1. Le bilan de l'audit

Au terme de leurs investigations et de leurs analyses, les rapporteurs souhaitent présenter de manière synthétique les points forts de la Maison des Métallos, ainsi que les principales difficultés rencontrées par cet établissement.

3.1.1. Les aspects positifs

Ils peuvent se résumer en trois points :

- La Maison des Métallos est un équipement culturel singulier et pluridisciplinaire qui a su trouver sa place dans le paysage parisien et qui est fréquenté chaque année par environ 45 000 personnes.
- Sa structure financière est saine.
- Si l'établissement connaît aujourd'hui un déficit cumulé de 242 000 €, celui-ci n'est pas en train de « filer » et ne représente, somme toute, que moins de 10% des recettes annuelles.

3.1.2. Les points négatifs

En premier lieu, la Maison des Métallos est confrontée à un certain nombre de **problèmes matériels**. Il y a, d'une part, les **multiples dysfonctionnements liés à l'état du bâtiment** (ascenseur en panne, mauvais fonctionnement du système « Chauffage, Ventilation et Climatisation », dégât des eaux dans le hall d'entrée, descellement d'éléments de façade, etc.) particulièrement surprenants s'agissant d'un équipement qui a ouvert ses portes depuis moins de trois ans, ainsi que **la question de la conformité du dispositif de désenfumage de la Salle Noire qui fait peser une menace sur la sécurité de l'établissement**. On relève, d'autre part, **l'insuffisance du parc technique** (éclairage, etc.) **qui induit un surcoût annuel de 25 000 € de main d'œuvre et de location de matériels**. Enfin, il est clair que **l'absence prolongée du directeur technique durant le premier semestre 2010 et le départ brutal du directeur technique adjoint fin mars 2010 ont constitué un handicap important pour le bon fonctionnement de l'établissement**²⁰.

En second lieu, la Maison des Métallos a souffert d'une **gestion qui a manqué de rigueur et de professionnalisme**. A titre d'exemple, on rappellera que :

- une partie de la redevance due à la Ville de Paris pour l'occupation des locaux n'a pas été acquittée ;
- des droits d'auteur revenant à [.....] n'ont pas été payés ;

²⁰ Les rapporteurs signalent qu'ils n'ont pu rencontrer le directeur technique qu'en fin d'audit. Cette situation a évidemment fait obstacle à ce qu'ils puissent aborder en profondeur certains aspects techniques.

- la règle du rattachement des charges et produits à l'exercice n'a pas toujours été respectée, ce qui rend les comptes de l'établissement en partie insincères ;
- les prévisions de recettes ont été systématiquement surestimées ;
- la régie d'avances a été suspendue par la RGF pour dépassement du seuil autorisé ;
- une comptabilité analytique n'a été mise en place que début 2010 ;
- des emplois permanents ont été pourvus par des intermittents ;
- jusqu'à une date récente, il n'y avait pas d'organigramme ;
- aucun plan de formation n'a été mis en place ;
- le temps de travail des personnels ne fait l'objet d'aucun décompte ;
- au niveau technique, les maintenances obligatoires des matériels n'ont pas été effectuées, ni budgétées.

A la décharge de la Maison des Métallos, on notera qu'il s'agit d'un « petit » établissement (26 emplois permanents au 28 juin 2010 pour 19 effectivement pourvus) qui n'a pas forcément la taille critique lui permettant d'aligner des compétences très pointues dans tous les domaines de sa vie administrative (marchés publics, comptabilité publique, etc.), même si la motivation de ses personnels est forte.

Enfin, les rapporteurs constatent que la Maison des Métallos connaît des problèmes conjoncturels liés au changement d'équipe de direction. Des tensions ont ainsi pu apparaître avec certains « artistes associés » ou des partenaires *intra muros*, comme la Fraternelle, qui n'ont pas trouvé de place dans le cadre du projet culturel défini par le nouveau responsable de l'établissement, ainsi qu'avec une partie du personnel qui était habituée à un mode de management et à un fonctionnement interne totalement différents.

3.2. Les préconisations de l'Inspection générale

Elles s'articulent autour de cinq axes, les quatre premiers concernant la Maison des Métallos, le cinquième la Ville de Paris.

3.2.1. Axe n° 1 : Moderniser l'organisation des services de l'établissement

Recommandation n° 1 : Simplifier l'organigramme

La nouvelle direction de la Maison des Métallos, qui a été obligée de tenir compte des emplois et des compétences qu'elle a trouvés lors de son entrée en fonction, a mis en place un organigramme qui s'organise autour de cinq pôles.

Les rapporteurs proposent de le faire évoluer vers une organisation cible reposant sur trois directions :

- **Une direction « métier »** qui regrouperait les compétences de l'actuel responsable « communication et accueil des publics » et de la chargée de production et de médiation. Cette direction s'occuperait également des relations avec les partenaires extérieurs. Elle pourrait être pilotée par le directeur général et la directrice adjointe.
- **Une direction technique** qui superviserait, comme c'est le cas aujourd'hui, l'organisation matérielle des manifestations et la gestion technique du bâtiment et des équipements.
- **Une direction administrative et financière** compétente en matière de budget, comptabilité, relations avec la RGF, gestion des personnels, marchés publics, affaires juridiques et location de salles. Cette direction assurerait également l'interface administratif avec la DAC et la préparation des conseils d'administration.

Recommandation n° 2 : Recruter un fonctionnaire de la Ville de Paris sur le poste de DAF

Le détachement ou la mise à disposition d'un attaché de la Ville de Paris sur l'emploi de directeur administratif et financier est de nature à **faciliter la mise en œuvre des règles du droit public et de la comptabilité publique applicables à cet établissement public administratif**, ainsi que les relations avec la RGF et l'administration parisienne.

3.2.2. Axe n° 2 : Professionnaliser la gestion de l'établissement

Recommandation n° 3 : Préciser les règles applicables aux personnels

Il est impératif de **définir les règles** (notamment en matière de décompte du temps de travail et de congés) **auxquelles sont soumis les agents de la Maison des Métallos**. Cette mesure peut être mise en œuvre *via* l'adoption d'un nouveau règlement intérieur voté par le conseil d'administration.

Recommandation n° 4 : Approfondir la connaissance des publics de l'établissement

Cette proposition doit se traduire notamment par **une mesure plus scientifique de la fréquentation** et par **la réalisation d'enquêtes destinées à mieux cerner les profils des personnes accueillies à la Maison des Métallos**.

Recommandation n° 5 : Mettre en place un véritable tableau de bord

La Maison des Métallos a tout intérêt à se doter d'**outils de suivi** (indicateurs financiers, indicateurs RH, etc.) qui lui permettront d'avoir une plus grande visibilité sur sa situation à l'instant t.

Sur ce point, on signalera que la DF et la DAC ont tout récemment passé un marché auprès d'un prestataire extérieur afin d'aider un certain nombre d'équipements culturels de la Ville de Paris, et notamment la Maison des Métallos, à définir et à mettre en œuvre des tableaux de bord adaptés à leurs activités et à leurs missions.

L'existence d'un tel outil permettra à la DAC d'exercer sa tutelle dans de meilleures conditions.

3.2.3. Axe n° 3 : Réduire le déficit

L'actuelle direction de la Maison des Métallos s'est engagée à réduire le déficit de l'établissement de 50 000 € par an. Pour atteindre cet objectif, il faut à la fois diminuer les dépenses et développer les recettes.

Recommandation n° 6 : Réduire les dépenses

Concrètement, il peut être envisagé notamment de :

- **limiter l'embauche d'intermittents techniques** recrutés pour la préparation des salles (cette mesure implique évidemment un effort d'investissement sur le matériel scénique et la mise en place d'une véritable direction technique) ;
- **avoir moins recours aux contrats de coproduction** qui sont relativement coûteux, la Maison des Métallos n'ayant d'ailleurs pas pour vocation première l'aide à la création artistique.

Recommandation n° 7 : Augmenter les recettes

Trois pistes peuvent être explorées :

- **développer les locations de salles et notamment du studio son** après l'avoir aménagé ;
- **rechercher des financements extérieurs ponctuels** pour des manifestations ou des expositions ;
- **limiter la politique de gratuité** (on rappelle qu'en 2009 le taux de gratuité pour les spectacles payants s'élevait à 43%, soit pratiquement un billet d'entrée sur deux).

3.2.4. Axe n° 4 : Ouvrir davantage la Maison des Métallos sur le quartier

Recommandation n° 8 : Développer l'information des habitants du quartier sur les activités de l'équipement

Il est suggéré d'utiliser la vitrine ouvrant sur la place Jean-Pierre TIMBAUD pour informer au jour le jour les habitants du quartier sur les différentes activités de la Maison des Métallos.

Recommandation n° 9 : Elargir les horaires d'ouverture du bar et de son extension dans la cour de la Maison des Métallos

Cette mesure permettra de faciliter l'intégration de l'établissement dans la vie du quartier et d'attirer un public de proximité potentiel.

Recommandation n° 10 : Créer des activités dans la Mezzanine accessibles aux habitants du quartier

Il serait, par exemple, envisageable de mettre gratuitement à la disposition du public de la presse écrite et quelques postes informatiques permettant d'accéder à Internet.

Recommandation n° 11 : Spécialiser une ressource en interne sur la question des relations avec le tissu social local

L'agent désigné pour remplir cette mission jouerait à la fois un rôle d'informateur sur les activités de la Maison des Métallos auprès des acteurs locaux et étudierait leurs demandes (prêts de salles, projets de manifestations, etc.).

3.2.5. Axe n° 5 : Renforcer le soutien de la Ville à la Maison des Métallos

La Ville de Paris doit, de son côté, apporter une aide accrue à cet établissement public local.

Recommandation n° 12 : Accélérer la solution des problèmes immobiliers de l'établissement

Il est indispensable que les dysfonctionnements mineurs (ascenseur, dégât des eaux, descellements de façade, etc.) soient réglés rapidement et au plus tard d'ici la fin 2010.

Par ailleurs, la Ville de Paris doit prévoir un financement pour une éventuelle remise aux normes du dispositif de désenfumage de la Salle Noire.

Recommandation n° 13 : Porter la subvention d'investissement à 150 000 € en 2010

L'allocation d'une aide de ce montant (proche de celui de la subvention d'investissement attribuée en 2008) permettrait à la Maison des Métallos à la fois d'aménager son studio son (et donc de pouvoir générer des recettes de location²¹) et de régler son problème de sous-équipement technique (et donc notamment de réduire sa masse salariale « intermittents »).

²¹ D'après les indications recueillies par les rapporteurs, un studio son peut se louer 200 € HT l'heure.

Recommandation n° 14 : Signer une convention de services entre la Ville de Paris et la Maison des Métallos permettant de lui apporter un soutien technique

L'article L.2512-9 du code général des collectivités territoriales prévoit que la Ville de Paris et ses établissements publics « peuvent conclure des conventions par lesquelles l'une des parties s'engage à mettre à disposition de l'autre ses services et moyens afin de lui faciliter l'exercice de ses compétences. La partie bénéficiaire de la mise à disposition rembourse à l'autre partie la valeur des prestations reçues. »

Sur le fondement de cette disposition législative, **une convention pourrait être conclue entre la Ville de Paris et la Maison des Métallos qui permettrait notamment à cette dernière de déléguer à la Ville la passation de ses marchés publics et/ou de bénéficier des formations dispensées par la DRH.**

Cette convention, qui échappe aux obligations de publicité et de mise en concurrence imposées par le code des marchés publics, pourrait éventuellement concerner d'autres établissements publics municipaux.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Ville de Paris :

- [.....], collaboratrice de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- [.....], chargé de mission « culture » (DPVI) ;
- [.....], secrétaire générale de la Ville de Paris ;
- [.....], directeur adjoint des finances (DF) ;
- [.....], adjointe à la chef du bureau du spectacle (DAC) ;
- Patrick BLOCHE, maire du 11^{ème} arrondissement et président du conseil d'administration de la Maison des Métallos ;
- [.....], chargé de mission fiscalité à la DF ;
- [.....], chargé de secteur au bureau du spectacle (DAC) ;
- [.....], secrétaire général adjoint de la Ville de Paris ;
- [.....], chef de projet (DPVI) ;
- [.....], secrétaire administratif, ancien collaborateur de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- [.....], chargée du secteur « affaires culturelles » au bureau F3 (DF) ;
- [.....], adjoint à la sous-directrice de l'administration générale (DAC) ;
- [.....], chef du bureau du spectacle (DAC) ;
- [.....], directrice des affaires culturelles (DAC) ;
- [.....], chef du bureau de l'immobilier (DAC) ;
- [.....], directeur de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- [.....], conseiller auprès du Maire de Paris ;
- [.....], délégué à la politique de la ville et à l'intégration (DPVI) ;
- [.....], chargé de mission au cabinet du Maire de Paris ;

- [.....], directrice adjointe des affaires culturelles (DAC) ;
- [.....], directeur de cabinet du maire du 11^{ème} arrondissement ;
- [.....], directeur des affaires juridiques (DAJ) ;

Maison des Métallos :

- [.....], directrice adjointe ;
- [.....], chargée de production et de médiation ;
- [.....], régisseur site ;
- [.....], directeur technique ;
- [.....], collaboratrice bénévole de [.....] ;
- [.....], vacataire, animateur de la Fraternelle de recherches et de propositions ;
- [.....], ancienne directrice adjointe ;
- [.....], membre du conseil d'administration de la Maison des Métallos et présidente du « Comité Métallos » ;
- [.....], administratrice ;
- [.....], directeur général ;
- [.....], directeur technique adjoint ;
- [.....], ancien directeur général ;
- [.....], secrétaire général ;
- [.....], membre du conseil d'administration et présidente de l'association « Le Picoulet » ;
- [.....], responsable communication et accueil des publics ;
- [.....], chargé d'accueil ;

Recette Générale des Finances de Paris :

- [.....], chef de service par intérim ;
- [.....], chef de division.

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

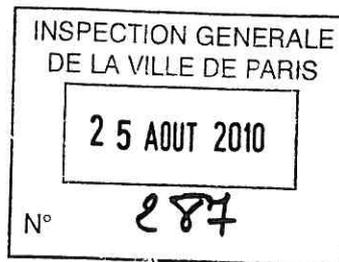
- 1. Note de la Directrice des Affaires Culturelles en date du 23 août 2010**
- 2. Note du Directeur Général de la Maison des Métallos en date du 6 septembre 2010**

Note sur la procédure contradictoire : Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire d'audit de la Maison des Métallos a été transmis le 23 juillet 2010 à cet établissement public, ainsi qu'à la DAC.

Leurs observations sont reproduites ci-après à l'exception de quelques éléments, occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Note de la Directrice des Affaires Culturelles en date du 23 août 2010

La Directrice



N/Ref : 2010- 357

Affaire suivie par :

Paris, le : ~~23~~ 23 ~~07~~ 2010

NOTE à l'attention de : directrice de l'inspection générale de la Ville de Paris.

Objet : Rapport provisoire d'audit sur la Maison des Métallos (n° 09-28)

Copie : conseiller technique du Maire de Paris
Christophe Girard adjoint au Maire chargé de la culture

Par note du 23 juillet 2010, vous avez bien voulu me transmettre un exemplaire du rapport provisoire rédigé par l'Inspection générale relatif à l'audit de la Maison des Métallos et je vous en remercie.

Je tiens à souligner la grande qualité de l'étude qui a été conduite par vos services. Tous les éléments de diagnostic en matière de ressources humaines, de finances et de connaissance des publics, seront très utiles à la Ville comme à l'établissement. Je souscris dans l'ensemble à vos analyses et partage l'esprit du rapport. L'introduction et les recommandations peuvent cependant laisser penser qu'un certain nombre de dysfonctionnements n'ont pas reçu l'attention qu'ils méritaient, impression néanmoins, et heureusement, nuancée dans le corps du rapport.

En effet, je regrette que la note de synthèse relève sans plus d'explications « les nombreux problèmes immobiliers » « particulièrement surprenants s'agissant d'un équipement rénové depuis moins de trois ans ». Il paraît nécessaire ici de rappeler trois éléments de contexte plus généraux : *(même si, comme P14, je reste surpris de la qualité relative d'un équipement neuf !...)*

1. L'opération réalisée entre 2002 et 2007 ne constitue pas une « rénovation d'un équipement », mais une restructuration lourde d'un ensemble de bâtiments dont la destination initiale était fort différente de celle qui a été retenue par la municipalité. C'est ainsi que la totalité des éléments de construction ont été concernés par les travaux : fondations, gros œuvre, corps d'états techniques et de second œuvre. Par ailleurs le programme de l'opération était très ambitieux, tant du fait de la volonté d'insérer un équipement culturel dans le tissu social spécifique de l'arrondissement que des contraintes historiques et patrimoniales qui ont été imposées par l'architecte des bâtiments de France par exemple.

2. L'ensemble du processus de programmation et de conception a été encadré par un comité de pilotage réuni régulièrement sous la double présidence du maire de l'arrondissement et de la première adjointe au maire de Paris, en présence des associations et des équipes chargées de la préfiguration. Ce processus long a permis de recueillir très en amont et en cours d'opération les avis de tous les partenaires concernés, les travaux réalisés étant strictement conformes au programme fonctionnel approuvé par le comité de pilotage.

3. Les relations particulièrement difficiles entre les acteurs de l'opération (maître d'ouvrage, mandataire du maître d'ouvrage, maître d'œuvre et ses co-traitants, entreprises et sous-traitants), en fin de chantier notamment, se sont traduites par des contentieux sous forme de référés provision ou d'actions au fond, pour le règlement définitif des travaux, le traitement d'une demande indemnitaire de l'entreprise générale et diverses actions de sous-traitants, ainsi qu'une action pour défaut de conception dans le cas du désenfumage de la salle noire. Ce contexte contentieux explique en grande partie pourquoi des problèmes qui auraient dû trouver solution dans le processus normal d'achèvement des ouvrages ont pu perdurer et entraîner des dysfonctionnements de l'établissement.

1. Recommandations adressées à la Maison des Métallos

Les recommandations adressées à la Maison des Métallos me paraissent appropriées et sont conformes aux pistes de travail déjà initiées avec la direction de l'établissement. Je tiens donc à présenter ici les démarches communes à la Direction des Affaires culturelles et à l'établissement qui, dans le respect des prérogatives et des responsabilités de chacun, sont déjà mises en œuvre ou sont en cours d'élaboration.

Recommandation n°1 : je partage l'idée d'une simplification de l'organigramme. Je souligne cependant qu'il peut s'avérer difficile pour M. [redacted] ou [redacted] de prendre en charge directement des tâches d'encadrement d'un service particulier qui correspondrait à une direction « métier » regroupant communication, relation avec les publics, production et médiation. Le recrutement d'une personne ou la promotion interne d'un cadre à ce poste de direction serait à mon sens plus pertinent. J'estime en outre que les relations avec la Ville ne relèvent pas du poste de direction administrative et financière mais bien de la direction générale de l'établissement puisque c'est l'ensemble de la vie de ce dernier qui est placé sous la tutelle de la Ville. Toutes ces modifications de l'organigramme doivent être précisées dans le règlement intérieur qui sera proposé par l'établissement à mes services pour octobre.

Recommandation n°2 : le recrutement d'un fonctionnaire de la Ville de Paris sur un poste de direction administrative et financière a toujours été préconisé par mes services. Juridiquement ce recrutement est possible mais l'absence de régime indemnitaire du cadre d'emploi de l'établissement a constitué jusqu'ici un obstacle manifeste à la mise en œuvre d'un tel recrutement. Nous étudions avec la Direction des Ressources Humaines la possibilité d'introduire un tel régime qui permettrait d'attirer les compétences de la Ville sur ce type de postes. Par ailleurs, je souhaite étendre cette réflexion à l'ensemble de nos établissements, et éventuellement l'ouvrir aux postes de direction technique sur lesquels des ingénieurs de la Ville pourraient utilement être détachés chaque fois que les problématiques de bâtiment l'emportent sur les aspects strictement scénographiques.

Recommandation n°3 : la direction de l'établissement proposera à mes services pour octobre un règlement intérieur détaillé qui clarifiera le statut des personnels, l'organisation du travail et l'organigramme et qui sera soumis à la Direction des Ressources Humaines de la Ville.

Recommandation n°4 : une subvention d'équipement d'un montant de 150 000 euros sera prochainement proposée au vote du Conseil de Paris pour financer en particulier l'acquisition d'un dispositif moderne de billetterie, dont l'absence constitue aujourd'hui un obstacle majeur à la connaissance des publics.

Recommandation n°5 : avec la société [redacted] dans le cadre du marché d'assistance à l'exercice de la tutelle passé par la direction, nous travaillons à la mise en place d'outils communs de suivi en matière budgétaire et de ressources humaines. Ces outils seront opérationnels au début de l'année 2011. Ce travail est réalisé en lien étroit avec la DF.

Recommandation n°6 : en ce qui concerne le premier point, la subvention d'équipement, qui sera prochainement votée au Conseil de Paris, a pour principal objectif le financement du premier volet du plan d'investissement de l'établissement dont le montant total s'élève à 272 000 euros HT sur deux ans. Celui-ci devrait limiter à l'avenir l'embauche d'intermittents techniques.

En revanche, en ce qui concerne le deuxième point, je souhaite souligner nos divergences d'analyse. En effet, l'option du moindre recours aux contrats de coproductions est certes plus coûteux mais il est non seulement permis mais prescrit par l'ampleur de la subvention de fonctionnement ainsi que par la vocation de l'établissement au développement des pratiques culturelles. Je retiens cependant qu'un meilleur choix des coproductions, qui pourraient produire plus de recettes en droits de suite sur les tournées, et sur des projets dont les dimensions pourraient être plus raisonnables, doit permettre une meilleure gestion de ces contrats.

Recommandation n°7 : le développement de la location est une bonne idée mais pour une mise en œuvre réelle. Dans le cas du studio son par exemple, cela suppose à la fois une étude de marché, du personnel dédié et de véritables compétences en commercialisation, qui représentent des coûts qu'il n'est pas permis d'ignorer. De même la limitation de la gratuité est pertinente pour un établissement dont la tarification est déjà très modeste, pour autant il ne faudrait pas voir disparaître les manifestations gratuites, qui sont seules susceptibles d'attirer certaines catégories de publics.

Recommandation n°8 : l'utilisation de la vitrine pour communiquer et informer régulièrement les habitants du quartier est tout à fait souhaitable.

Recommandations n°9 et 10 : L'élargissement des horaires d'ouverture du bar et la création d'activité dans la mezzanine représentent des investissements financiers et en personnels pertinents à la condition que l'ensemble de l'accueil du public soit repensé dans la perspective d'une amélioration de la convivialité du lieu, par exemple en redéfinissant la signalétique et l'accès du public depuis la rue Jean-Pierre Timbaud. J'estime en effet que ces recommandations ne peuvent faire l'économie d'une réflexion d'ensemble sur l'accueil et la convivialité.

Recommandation n°11 : Spécialiser une ressource sur les relations avec le tissu local est une bonne idée qui reste à approfondir dans le cadre plus général que j'ai indiqué ci-dessus, qui correspond en outre à l'orientation en matière de convivialité précisée à l'article 3 des statuts de l'établissement.

2. Recommandations adressées à la Ville

Les recommandations adressées la Ville font d'ores et déjà l'objet par mes services de démarches dont je rappellerai rapidement ici le principe et le calendrier.

Recommandation n°12 : toutes les réparations du bâtiment qui incombent à la Ville en tant que propriétaire ont fait l'objet de demande de devis auprès des services techniques compétents (ascenseur, fuites, descellement de façade) pour un règlement d'ici la fin de l'année 2010. Je souligne également qu'en 2010 le remplacement des deux pompes de relevage a été réalisé par la Section Locale d'Architecture et financé par la DAC. L'intervention de l'entreprise s'est convenablement déroulée et les odeurs ont disparu dans le hall.

Les raisons de l'avis défavorable rendu par la Préfecture de Police suite au passage du groupe de visite de la sous-commission de sécurité le 12 juillet 2010 tiennent essentiellement au défaut de fonctionnement des installations de sécurité, qui de toute évidence n'ont pas été maintenues dans un parfait état de fonctionnement par l'équipe précédemment en responsabilité des locaux. Les prescriptions émises par la Préfecture de Police sont d'ores et déjà prises en compte par la nouvelle équipe technique et devraient trouver solution dans des délais très rapprochés, dans la perspective de l'ouverture au public de l'établissement en septembre (à l'exclusion du cas des installations de désenfumage). Pour se faire, une nouvelle visite de contrôle des services de la Préfecture de Police devrait être programmée à la rentrée.

Je précise que la subvention d'équipement viendra financer la partie des travaux requis pour la levée de l'avis défavorable rendu par la Préfecture de Police et qui sont à la charge de la Ville. Le reste des travaux sera pris en charge par l'occupant au titre de l'entretien et des réparations courantes.

J'ajoute encore que la Direction des Affaires Culturelles traite et suit tous les cas contentieux, avec le mandataire de l'opération de restructuration et l'assureur. Pour le problème du désenfumage de la Salle Noire, la Direction suit les opérations d'expertises menées sous l'autorité du tribunal administratif. La prochaine réunion d'expertise est prévue le 23 août 2010.

Je signale enfin que le financement de l'ensemble des réparations et des contentieux est bien prévu et inscrit au budget d'investissement de ma direction.

Recommandation n°13 : j'ai déjà indiqué qu'une subvention d'équipement d'un montant de 150 000 euros sera prochainement proposée au vote du Conseil de Paris. La subvention a pour objectif de régler le problème de sous-équipement de l'établissement.

Recommandation n°14 : Cette recommandation me semble très pertinente et je souhaite, avec la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Ressources Humaines, éclaircir les conditions juridiques et financières d'élaboration d'une convention de services qui permettrait d'accroître encore le soutien que nous apportons à l'établissement, et qui pourrait être mise en place en 2011.

Je tenais à vous faire part de ces remarques.

Note du Directeur Général de la Maison des Métallos en date du 6 septembre 2010

Réponse au rapport provisoire établi par l'inspection générale de la Mairie de Paris sur la Maison des métaux

A ma prise de fonction en septembre 2009 avec directrice-adjointe que j'ai associée à ma candidature, nous avons constaté des dysfonctionnements qui nous ont amenés, à la mi-octobre, à rédiger un rapport que nous avons remis au président et au vice-président du conseil d'administration de l'établissement le 9 novembre. En conclusion de ce rapport nous demandons qu'une inspection soit menée afin d'établir un « état des lieux » et son analyse pour nous aider à prendre les mesures nécessaires. C'est l'objet de ce rapport d'audit auquel nous répondons comme il est d'usage.

A propos de la note de synthèse :

Conséquemment à ce qui précède, j'estime qu'une place trop importante est donnée à ce qui est indiqué en caractères gras, tout de suite après la situation déficitaire et les nombreux problèmes immobiliers, à savoir : « des problèmes conjoncturels liés au changement d'équipe de direction et à la mise en place de son nouveau projet culturel ». Cette assertion, à cette place et en ces termes, n'est pas acceptable pour moi quand on sait que les dysfonctionnements qui ont conduit au rapport du 9 novembre existaient bien sûr avant notre arrivée, qui a pu avoir un effet révélateur, mais certainement pas générateur. D'ailleurs les onze points négatifs listés par les inspecteurs dans leur bilan en fin de rapport d'audit, préexistent tous à notre arrivée.

Pour le reste de cette note, comme pour l'ensemble du rapport, je n'ai aucun désaccord de fond, je me permettrai juste de préciser certains points et de compléter quelques informations.

Sur le fonctionnement de l'établissement :

Concernant « l'organisation des services », comme il s'agit de celle que nous mettons en place depuis notre arrivée, je tiens à préciser que « le secteur relations avec les publics » tel que nous l'envisageons ne se limite pas à relayer l'information concernant les activités de la Maison via la diffusion de supports de communication, et à nouer des contacts extérieurs pour attirer les publics potentiels ; il est aussi ressource sur la question importante des relations avec le tissu social local, acteur de mise en place de formes nouvelles de partage avec les publics, c'est un secteur de médiation et d'action culturelle dont le rôle est essentiel pour la dimension de rencontre et/ou de participation artistes – publics, axe central du projet. C'est pourquoi, travaillant conjointement avec le responsable communication et accueil des publics et la chargée de production et de médiation, il est placé directement sous l'autorité de la direction générale.

Sur les moyens de l'établissement :

Concernant les locaux, nous notions le 09/11/09 : « La livraison du bâtiment après les travaux de transformation s'est faite avec beaucoup de réserves dont d'importantes n'ont pas été levées à ce jour. Ces litiges interdisent certaines réparations qui feraient disparaître les preuves, objets des litiges. Des entreprises concernées ont déposé leur bilan, des contrats d'entretien sont inapplicables en raison de malfaçons d'origine, des dysfonctionnements en entraînent d'autres, certains semblent dus à des erreurs de conception et de commande, d'autres à des défauts de réalisation. » Le rapport de l'inspection confirme à peu près ce constat et en détaille plusieurs éléments.

La dernière phrase de la description des lieux (p.10) mérite de ma part un complément d'information : « Le 12 juillet 2010, toutefois, la commission de sécurité a émis un avis défavorable à la poursuite de l'exploitation de l'établissement ». En effet, lors de cette visite, des anomalies se sont révélées susceptibles de remettre en cause la sécurité du public. Nous avons bien sûr tout mis en œuvre afin d'aboutir au plus vite à la disparition de ces anomalies. Mais, sans entrer dans l'analyse détaillée de la chaîne des causes, il y a là un exemple de l'enchaînement malheureux d'erreurs de conception entraînant des défauts de fonctionnement aggravés par un manque de vigilance dans le suivi et la maintenance... Nous notions le 09/11/09 : « Les problèmes particuliers liés à la livraison des travaux, l'absence de « document unique » légal, la grande confusion dans l'organisation de la direction technique, les difficultés de maintenance ne peuvent s'éterniser. » Nous signalions également que nous avons doré et déjà commandé une étude à un expert extérieur afin d'accompagner la direction technique dans le redressement de cette situation, car nous soulevions : « une question générale de responsabilité technique. Celle-ci, dans un équipement comme la Maison des métallos avec toute sa gamme de fonctionnalités, ne peut relever des seules compétences de type "technique spectacle" ». Nous observons que : « Ni le directeur technique ni son adjoint n'ont d'expérience de bâtiment ».

Cette dimension de responsabilité technique n'apparaît pas suffisamment à mon sens dans le rapport d'audit, l'explication en est fournie dans la note de bas de page n°20 (p.58) : « Les rapporteurs signalent qu'ils n'ont pu rencontrer le directeur technique qu'en fin d'audit. Cette situation a évidemment fait obstacle à ce qu'ils puissent aborder en profondeur certains aspects techniques ». Comme le constatent un peu plus haut les inspecteurs (p.58) : « il est clair que l'absence prolongée de directeur technique durant le premier semestre 2010 et le départ brutal du directeur technique adjoint fin mars 2010 ont constitué un handicap important pour le bon fonctionnement de l'établissement. ».

C'est dans ce contexte que nous avons reçu le rapport commandé à la société sur la situation technique. Ce rapport aurait mérité une mise en application rapide de ses préconisations, ce n'est qu'avec l'arrivée du nouveau directeur technique (15/06/10) que cela pourra réellement commencer à se faire. Malgré un certain nombre de mesures prises immédiatement, tous les dysfonctionnements n'ont pu être résolus avant la visite de la commission de sécurité de la préfecture qui en a elle-même mis à jour. Aujourd'hui l'ensemble des problèmes techniques semblent identifiés et leur résolution est en cours. Certaines, comme celles relevant de maintenances, vont amputer le budget de fonctionnement dans lequel elles n'avaient pas été prévues à cette hauteur. Les plus lourdes relèvent de l'investissement, des discussions sont en cours avec la D.A.C. afin de ne pas les imputer au plan d'investissement d'équipement tel qu'il est demandé, et préconisé aussi par le rapport d'inspection. Ces investissements viennent résoudre

des malfaçons, des problèmes de conception initiale et leurs conséquences, il semble donc que cela relève plutôt des investissements du propriétaire que de ceux de l'établissement utilisateur.

Concernant les équipements, notamment les immobilisations incorporelles, il est fait mention (p.12) de l'informatisation de la Maison sans aucune appréciation qualitative. Je me permets donc de rappeler ce que nous notions le 09/11/09 :

Concernant les personnels, la parution au Journal Officiel de l'extension du champ d'application de la convention collective dite « Syndeac » intégrait dans ses exclusions les régies directes mais non les régies personnalisées, nous pensions donc pouvoir l'appliquer à la Maison des métallos, régie personnalisée. Le rapport affirme le contraire (p.17). Cette situation juridique ne devrait toutefois pas faire obstacle à ce que les personnels puissent bénéficier d'un accord qui s'inspire des stipulations de cette convention, unanimement reconnue comme la mieux adaptée aux entreprises artistiques et culturelles. C'est d'ailleurs dans ce sens que nous avons mis en place un premier outil de décompte du temps de travail, jusqu'ici inexistant, et que nous préparons un règlement intérieur.

S'agissant des personnels contractuels (p.17 à 19), je tiens à préciser que nous avons constaté à notre arrivée que des fiches de postes étaient inexactes et ne correspondaient pas ou peu à la réalité de la fonction des agents concernés. C'est le cas d'un agent pour lequel un contrat de trois ans a été signé quelques semaines avant notre arrivée avec une rémunération n'entrant pas dans la fourchette votée par le conseil d'administration. Nous avons découvert deux autres cas de non correspondance de niveau de rémunération qui nous ont contraints à faire modifier a posteriori les barèmes par le conseil d'administration.

S'agissant des personnels intermittents, je tiens à ajouter à ce qui est noté (p.19) que nous avons constaté le paiement de congés payés à des techniciens qui touchaient par ailleurs les congés-spectacles pour lesquels l'établissement cotise. Nous avons mis fin à cette pratique.

Concernant les partenaires intra muros, s'agissant des artistes associés, il est fait mention (p.20) de la charte de partenariat à propos de laquelle je précise qu'elle stipule la nécessité de contrats annuels pour entrer en application, lesquels n'ont jamais existé. Je note aussi que ces chartes engageaient l'établissement jusque fin 2010, voire 2011 selon (cf. p.20). J'ajoute que certains artistes associés utilisaient gracieusement jusqu'en juin 2010 locaux et équipements de façon hebdomadaire pour des activités privées s'adressant à des publics autres que ceux de la Maison.

S'agissant de la Fraternelle de recherche et de propositions, le rapport d'audit me semble assez complet, je n'ajouterai donc que quelques éléments de précision. Il est fait mention (p.21) de ma décision d'interrompre les activités de la Fraternelle au sein de la Maison

il va de soi qu'il existe des écrits argumentant les positions de part et d'autre sur les détails desquels les rapporteurs ont fait le choix de ne pas entrer. Il est fait mention également (p.21) de conventions triennales avec des mutuelles, je note qu'elles engageaient l'établissement jusque fin 2010.

Le « trop perçu » par la Maison des métallos sur la période 2008-2009 de la part des financeurs de la Fraternelle, n'a pas fait l'objet d'une affectation à un compte de réserve ou de report ce qui, s'il s'agit d'une créance ; constituerait en quelque sorte une dissimulation de déficit de la part de l'établissement.

Enfin, depuis la rédaction du dernier paragraphe concernant la Fraternelle, nous avons perçu la contribution pour l'année 2010 d'une des mutuelles concernées.

Sur le diagnostic comptable et financier :

Concernant l'analyse des comptes administratifs, s'agissant du fonctionnement, il est à noter que dans les charges à caractère général, les frais de maintenance (p.46) bien que signalés en forte augmentation devront encore être revus à la hausse dès 2010. En effet, dès son arrivée (15/06/10) le nouveau directeur technique a découvert que la plupart des maintenances obligatoires n'avaient jamais été effectuées, d'autres sont à faire également afin de mieux garantir la sécurité des publics et des personnels. Certaines n'avaient pas été initialement budgétées en 2010.

Concernant l'analyse du déficit cumulé, une réserve est émise (p.57) concernant les subventions liées à la Fraternelle, nous l'avons anticipée dans la gestion courante en tenant compte d'un défaut probable, partiel ou total, de cette recette.

Sur le bilan de l'audit :

Concernant les points négatifs (p.58-59), je regrette quelque peu que certains éléments que nous avons soulevés lors de nos entretiens avec les inspecteurs et/ou dans la note du 09/11/09 n'aient pas été repris ici, car ils sont constitutifs de la situation pas toujours saine qui a pesé sur le fonctionnement de l'établissement, et notamment sur les conditions de notre prise de fonction :

- un manque d'information quant à la situation de l'établissement lors du recrutement de la nouvelle direction (4 ou 5 feuillets remis à ma demande à la suite de ma présélection qui donnaient un aperçu succinct de l'organisation de la Maison et de son budget), puis de la passation (une feuille recto-verso surtout axée sur la programmation du dernier trimestre) ;
- des engagements pris avec des artistes et des partenaires engageant l'établissement jusqu'à fin 2010 alors qu'un nouveau directeur était attendu pour septembre 2009 ;
- des salariés contractuels rémunérés sur des indices hors du barème voté par le conseil d'administration ;
- l'emploi abusif de vacataires et d'intermittents pouvant entraîner des risques de requalification ;
- des discordances notoires entre des fiches de poste votées en conseil d'administration et la réalité des fonctions exercées ;
- le registre de sécurité inexistant ou introuvable ;
- les schémas de configuration informatique inexistant ou introuvables.

Je reviens enfin sur le dernier paragraphe du bilan de l'audit (p.59) pour préciser encore que la notion de « problèmes conjoncturels liés au changement d'équipe de direction » me paraît ambiguë. En effet, les tensions évoquées auraient été nettement moindre si davantage de clarté, voire de légalité, avait présidé à l'installation des situations en question : -artistes associés, -partenaires intra muros, -mode de management, - fonctionnement interne.

Sur les préconisations de l'Inspection générale :

Aucune ne me paraît à rejeter et je me propose doré et déjà à aller dans le sens de leur mise en application, nous avons d'ailleurs anticipé pour certaines d'entre elles. Toutefois il me semble que certaines méritent quelques ajustements.

Concernant l'axe n°1 : Moderniser l'organisation des services de l'établissement, s'agissant de la recommandation n°1 : « Simplifier l'organigramme », il est proposé que la direction administrative et financière assure l'interface avec la D.A.C. ; il va de soi que la relation avec la D.A.C. relève en premier ressort de la direction générale, et qu'il ne peut s'agir là que d'interface administratif.

S'agissant de la recommandation n°2 : « Recruter un fonctionnaire de la Ville de Paris sur le poste de DAF », je n'ai aucune objection de principe, au contraire, mais cela ne me semble envisageable qu'à deux conditions : -la compatibilité financière (niveau de rémunération en harmonie avec son statut et la cohérence de la grille des salaires de la Maison) ; -l'adéquation d'éventuelles candidatures avec les besoins et le projet de l'établissement, car il ne s'agit pas seulement de compétences techniques mais aussi d'une place de premier rang à prendre dans le cadre du projet culturel avec son mode de management et son fonctionnement interne ; d'évidence l'entente doit être claire et forte avec les autres membres de l'équipe de direction.

Concernant l'axe n°2 : Professionnaliser la gestion de l'établissement, s'agissant de la recommandation n°5 : « Mettre en place un véritable tableau de bord », un outil a déjà été mis en place au premier semestre 2010, permettant des analyses financières plus rigoureuses.

Concernant l'axe n°3 : Réduire le déficit, si notre volonté de réduire de 50 000 euros le déficit reste intacte, une nouvelle conjoncture se dessine depuis juillet avec l'arrivée de notre nouveau directeur technique et les conséquences du passage de la commission de sécurité de la préfecture. Toutes les injonctions et prescriptions vont dans le sens d'une augmentation sensible des dépenses de fonctionnement en matière de maintenance et de contrôle notamment. Certaines devront probablement faire l'objet de passations de marchés publics dont les coûts de mise en œuvre semblent aujourd'hui sous-évalués. S'ajoutent à ces dépenses supplémentaires celles de conseil juridique suite aux mises en demeure de l'avocat de (cf. p.20 du rapport). Toutes ces charges ne sont pas précisément évaluées aujourd'hui, et des économies sont doré et déjà recherchées, notamment dans la programmation du dernier trimestre, mais l'objectif des 50 000 euros d'excédent encore très réaliste au 30/06 devient plus hypothétique.

S'agissant de la recommandation n°6 : « Réduire les dépenses », je prends acte de la nécessité d'avoir moins recours aux contrats de coproduction, ce que nous avons déjà appliqué au budget 2010, mais la production reste néanmoins une nécessité dans les missions de la Maison. En effet, un établissement culturel de la Ville de Paris de cette importance ne peut limiter sa programmation à des reprises, surtout dans sa volonté d'associer la proximité aux réalisations artistiques. Il faudra donc bien mesurer les conséquences de cette réduction qui, j'en conviens, est conjoncturellement incontournable.

Concernant l'axe n°4 : Ouvrir davantage la Maison des métallos sur le quartier, s'agissant de la recommandation n°11 (p.62) : « Spécialiser une ressource en interne sur la question des relations avec le tissu social local », cela va dans le sens d'un « chantier » que nous avons ouvert en interne précisément sur ce thème. La question que nous nous posons est de savoir s'il est plus judicieux d'avoir un référent qui va de fait être spécialisé et moins partie prenante de l'ensemble de l'activité de la Maison, qu'une équipe référente qui serait mieux à même de toujours penser cette implication du tissu social local dans la dynamique de cohésion des activités de l'établissement.

Concernant l'axe n°5 : Renforcer le soutien de la Ville à la Maison des métallos, s'agissant de la recommandation n°12 (p.62) : « Accélérer la solution des problèmes immobiliers de l'établissement », sur ce point comme sur d'autres la conjoncture a évolué depuis juillet, et cette recommandation prend un caractère de toute première urgence si nous ne voulons pas voir l'établissement interdit d'ouverture au public pour une longue période. Cette nécessité couvre des besoins allant bien au-delà de la seule question du désenfumage de la salle noire...

S'agissant de la recommandation n°13 (p.62) : « Porter la subvention d'investissement à 150 000 euros en 2010 », elle est véritablement majeure, mais un risque existe aujourd'hui de voir une partie importante du montant indiqué détournée vers des investissements très urgents, liés aux demandes instantes de la commission de sécurité. Comme il est indiqué plus haut des discussions sont en cours avec la D.A.C. afin d'éviter d'en arriver là.

Conclusion :

Le rapport d'audit est un outil précieux qui permet de mieux circonscrire les forces et les faiblesses de l'établissement après deux années de fonctionnement. Il révèle des éléments que nous n'étions pas en capacité d'identifier, absorbés par la gestion courante de la Maison. Appréhendant mieux les causes, les proportions et les contextes des dysfonctionnements, la nouvelle direction sera mieux en mesure d'assainir la situation afin de permettre la mise en œuvre de son projet dans les meilleures conditions. Elle pourra pour cela s'appuyer aussi sur les recommandations qui y sont formulées.

Je tiens toutefois à mettre en évidence ce qui pourrait ne pas apparaître flagrant à une lecture rapide de ce rapport : une conjoncture budgétaire contraignante sur plusieurs exercices. En effet, il nous faudra : -résoudre le déficit cumulé en réalisant des excédents de gestion ; -résoudre par des dépenses non intégrées jusqu'ici des défauts de maintenance et de contrôle qui mettent en question, entre autres, la sécurité ; -résoudre les situations juridiquement risquées de personnels intermittents en les intégrant au corps des contractuels avec les surcoûts induits ; -résoudre les situations juridiquement contestables de personnels vacataires qui pourraient éventuellement prétendre à une requalification et en assumer les conséquences financières ; -résoudre les situations floues de partenaires intra muros en renonçant à des recettes mal identifiées et en assumant d'éventuels coûts de litiges en justice. Il est donc clair qu'une politique d'économie rigoureuse s'impose à nous. Les coûts de programmation artistique, de communication, d'amplitude horaire d'ouverture au public en feront forcément les frais ; les créneaux de location commerciale devront aussi être élargis pour répondre à la nécessité de recettes supplémentaires.

Qu'il me soit enfin permis de formuler ici une remarque qu'il n'appartenait peut-être pas aux inspecteurs de la Ville de Paris d'exprimer dans leur rapport, mais que plus de trente années d'expérience professionnelle en situation de responsabilité dans diverses entreprises du domaine de la culture m'imposent comme une solide évidence : l'inadaptation du statut d'établissement public administratif à un équipement de cette nature. Ni bibliothèque, ni musée, ni conservatoire la Maison des métallos, au contraire de ces établissements, gère des activités multiples et de natures souvent très différentes. Certaines relèvent d'un fonctionnement de type commercial (location d'espaces et de services, bar...), d'autres de type service public allant de la production de spectacles à la programmation d'expositions ; de l'organisation de stages et d'ateliers de pratique à celle de conférences, colloques et débats publics ; du développement de pratiques culturelles diverses à la promotion des technologies numériques ; la dimension d'ouverture sur le quartier pouvant comporter même des activités hors les murs. Il y a donc nécessité d'une gestion réactive et adaptable à des fonctionnalités diverses et évolutives.

Ce n'est ni le temps ni le lieu de développer un argumentaire accompli, mais je citerai pour bien me faire comprendre deux exemples en lien direct avec les problèmes actuels de la Maison. Comme il est indiqué dans le rapport (p.31), la régie d'avance a été suspendue par la R.G.F. le 23/06/08 pour un dépassement du seuil réglementairement consenti suite à l'achat d'un billet d'avion. Cela signifie que depuis l'établissement n'a aucun moyen de paiement direct et que couramment les achats sont avancés par le personnel sur son propre argent. Cette mesure extrêmement contraignante n'a pas été prise suite à une malversation ou à un acte illégal, mais juste à la suite du non respect d'une règle interne à la R.G.F. pour des raisons d'urgence dans le

fonctionnement de la Maison.

Je n'insisterai pas sur la lourdeur entraînée par la soumission au code des marchés publics pour l'ensemble des achats, lourdeur qui a aussi un coût qui, avec l'ensemble de l'application des règles de la comptabilité publique, augmente de 10 à 20% le coût de gestion globale d'un établissement comme le nôtre.

Voilà donc les remarques qu'appelle de ma part le contenu du rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur la Maison des métaux. Je ne doute pas que, riches des enseignements de ce rapport, et grâce à l'équipe du personnel qui, dans sa grande majorité, est fortement motivée et impliquée, nous allions résolument vers une amélioration globale du fonctionnement de la Maison des métaux.

Directeur général de la Maison des métaux

Le 3 septembre 2010

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Localisation de la Maison des Méталlos
- Annexe II : Organigramme de la Maison des Méталlos
- Annexe III : Plan de la Maison des Méталlos (rez-de-chaussée, coupe transversale)
- Annexe IV : Plan de la Maison des Méталlos (coupe longitudinale bâtiment A + plan de la Salle Noire)

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes III et IV, mais celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.

Annexe I
Localisation de la Maison des Métallos

Annexe II
Organigramme de la Maison des Métallos

MAISON DES MÉTALLOS - ORGANIGRAMME PROVISOIRE

DOCUMENT DE TRAVAIL AU 28 06 10

la maison
des metallo,
établissement
culturel
de la ville
de paris

