

RAPPORT

AUDIT DE SUIVI DE LA HALLE SAINT-PIERRE

- Septembre 2011 -

N° 10-28

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], chargé de mission

[.....], chargée de mission

Le Maire de Paris

10.28

01 OCT. 2010

NOTE

à l'attention de

Directrice Générale de l'Inspection Générale

L'inspection générale a procédé à un audit de l'association La Halle Saint Pierre en 2006 qui faisait ressortir des prestations culturelles variées et souvent de qualité, mais pointait aussi des pistes d'amélioration dans le domaine du fonctionnement (gestion financière et gestion des ressources humaines).

Je souhaite que vous procédiez à un audit de suivi de cette association afin de mesurer les progrès réalisés suite à votre précédent audit.

Le secrétariat général et la direction des affaires culturelles faciliteront l'exercice de cette mission.

Votre rapport sera remis au plus tard fin mars 2011.

Bien à vous



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE

RAPPORT d'AUDIT DE SUIVI DE LA HALLE SAINT-PIERRE

Ouverte en 1986 pour accueillir une partie de la collection d'art naïf de l'éditeur Max FOURNY, la Halle Saint-Pierre est devenue aujourd'hui une référence dans le domaine de l'art brut grâce à ses expositions temporaires et à sa librairie spécialisée dans la diffusion d'ouvrages dédiés à cette forme d'art et à la création « hors normes ».

La Halle Saint-Pierre est également présente sur le terrain de la proximité puisqu'elle organise des animations culturelles (conférences, soirées littéraires, concerts, projections de films, ateliers pédagogiques pour les jeunes publics) et gère une cafétéria fréquentée notamment par les habitants du quartier.

Depuis l'audit effectué par l'Inspection générale en 2006, l'association qui est en charge de la gestion de cet équipement culturel a réalisé un certain nombre de progrès. On signalera notamment que :

- un climat social plus serein a été restauré au sein de l'équipe des personnels permanents (13,3 ETP) ;
- la situation financière s'est améliorée en dépit d'un exercice 2007 déficitaire et d'une baisse de la subvention municipale (650 K€ en 2010 contre 680 K€ les années précédentes), principalement grâce à une année 2010 exceptionnellement bonne du fait du succès remporté par l'exposition sur l'art brut japonais ;
- l'association est moins dépendante de la subvention de la Ville de Paris qui représente seulement 38% de ses produits en 2010 contre 52% en 2006 ;
- le taux de satisfaction des visiteurs des expositions est très élevé (99% d'après l'enquête réalisée par les rapporteurs).

Des points faibles subsistent toutefois :

- la librairie et la cafétéria sont toujours déficitaires ;
- la gestion de l'établissement est perfectible ;

- **l'association est subventionnée uniquement par la Ville de Paris**, alors que 64% des visiteurs des expositions temporaires n'habitent pas la capitale ;
- **les relations avec la direction de tutelle demeurent relativement tendues.**

Pour l'avenir, les rapporteurs recommandent que la Halle Saint-Pierre :

- **réunisse son conseil d'administration au moins deux fois par an** comme l'exigent les statuts ;
- **mette en place une comptabilité analytique qui distingue quatre centres de coût** (expositions temporaires, animations culturelles, librairie, cafétéria) **et qui définisse une répartition des charges communes plus pertinente**, la ventilation aujourd'hui utilisée pénalisant les activités à vocation lucrative de l'association (librairie, cafétéria) ;
- **fasse évoluer son organigramme**, de telle sorte qu'une ressource interne (par exemple un des libraires) soit clairement identifiée comme responsable des animations culturelles et pédagogiques ;
- **implique davantage les responsables de la librairie et de la cafétéria sur les prévisions budgétaires et les résultats financiers de leur secteur ;**
- **fasse apparaître dans ses rapports d'activités des données synthétiques concernant ses différents secteurs d'activités** et notamment les animations culturelles **et mentionne clairement les partenariats existants**, en particulier au niveau local ;
- **réalise un inventaire annuel des immobilisations ;**
- **renouvelle une partie de son parc informatique** et se dote d'une véritable maintenance informatique ;
- **prende une assurance pour les espèces conservées et transportées ;**
- **formalise un certain nombre de procédures** (sorties de caisse, contrôle des factures, etc.) ;
- **ferme un jour par semaine** (par exemple le lundi qui est le jour où la fréquentation est la plus faible) afin de réduire les coûts (personnels, fluides, etc.) ;
- **diversifie ses sources de financement**, notamment en sollicitant d'autres collectivités publiques (par exemple, le Conseil régional d'Ile-de-France, compte tenu de la provenance des visiteurs des expositions temporaires) ;
- **fasse porter un signe distinctif aux gardiens** afin que les visiteurs puissent les identifier facilement ;
- **réalise régulièrement des enquêtes** sur ses publics et sur leurs attentes ;
- [.....
] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* ;
- **propose aux libraires une formation sur le logiciel MEDIALOG.**

De son côté, la DAC devrait :

- **signer avec la Halle Saint-Pierre une convention triennale unique** qui, d'une part, garantit le principe du soutien financier de la Ville de Paris à l'association en contrepartie de la réalisation d'un certain nombre d'objectifs précis et, d'autre part, fixe les règles de la mise à disposition des locaux ;
- **émettre régulièrement les titres de recettes pour le recouvrement de la redevance d'occupation** si celle-ci est maintenue dans le cadre de la nouvelle convention avec la Halle Saint-Pierre ;
- **financer un certain nombre de travaux d'entretien** (mise aux normes « handicapés » de l'entrée principale ; réalisation d'un local poubelle ; dépose des bannières SPEEDY GRAPHITO et installation d'une nouvelle signalétique extérieure ; remplacement des portes des trois issues de secours) ;
- **intervenir auprès de la DVD pour sécuriser l'environnement immédiat de la Halle Saint-Pierre**
[.....]
] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], chargé de mission

[.....], chargée de mission

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. ETAT DES LIEUX.....	6
1.1. Le fonctionnement de la Halle Saint-Pierre	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 matériels et humains de l'association	9
1.2.1. Les locaux	9
1.2.1.1. Description des lieux.....	9
1.2.1.2. La protection des lieux	10
1.2.1.3. La sécurité incendie	11
1.2.1.4. Les améliorations à apporter	12
1.2.2. Les personnels	14
1.3. Les activités de la Halle Saint-Pierre	15
1.3.1. Les secteurs d'activités	15
1.3.1.1. Les expositions temporaires	15
1.3.1.2. Les animations culturelles	15
1.3.1.3. La librairie	16
1.3.1.4. La cafétéria	16
1.3.2. La fréquentation	17
1.3.2.1. Les jours et heures d'ouverture au public	17
1.3.2.2. La fréquentation par domaines d'activités	17
1.3.2.3. La typologie des publics accueillis	18
1.3.3. Les tarifs pratiqués	20
1.3.4. La Halle Saint-Pierre et son environnement.....	21
1.3.4.1. Le positionnement de la Halle Saint-Pierre dans la sphère de l'art brut	21
1.3.4.2. La Halle Saint-Pierre et le tissu local	22
2. ETUDE COMPTABLE ET FINANCIERE	23
2.1. L'organisation comptable et financière	23
2.1.1. Les intervenants.....	23
2.1.2. Les procédures	23
2.1.2.1. La caisse	23
2.1.2.2. Les fournisseurs.....	24
2.1.2.3. Les notes de frais.....	25
2.1.2.4. Les inventaires	25
2.1.3. Les outils de gestion.....	26
2.1.3.1. Le budget	26
2.1.3.1.1. Le suivi du budget	26
2.1.3.1.2. L'analyse du budget proprement dit	26
2.1.3.1.3. La construction du budget	27
2.1.3.2. Une répartition des dépenses par activité	27
2.1.3.3. Les outils informatiques.....	28
2.1.4. Le régime fiscal	29

2.2. L'analyse des comptes	29
2.2.1. L'analyse du bilan et de la trésorerie	29
2.2.1.1. Les comptes d'actifs	29
2.2.1.1.1. Les actifs immobilisés	30
2.2.1.1.2. La trésorerie	31
2.2.1.2. Les comptes de passif	32
2.2.1.2.1. Les fonds propres	32
2.2.1.2.2. Les dettes	32
2.2.2. Les résultats des derniers exercices	33
2.2.2.1. L'évolution des résultats	33
2.2.2.2. Les produits	33
2.2.2.3. Les charges	37
2.2.2.3.1. Les charges de personnel et frais assimilés	37
2.2.2.3.2. Les charges externes	37
2.2.2.4. L'analyse des comptes par activité	39
2.2.2.4.1. Le musée	39
2.2.2.4.2. La librairie	41
2.2.2.4.3. La cafétéria	44
2.2.3. Bilan financier et perspectives d'avenir	46
2.2.3.1. Un équilibre financier atteint mais qui reste fragile	46
2.2.3.2. Un budget 2011 dans la continuité des budgets précédents	47
3. BILAN ET PROPOSITIONS	49
3.1. Le bilan de l'audit	49
3.1.1. Les aspects positifs	49
3.1.2. Les points faibles	49
3.2. Les recommandations de l'Inspection générale	50
3.2.1. Concernant la Halle Saint-Pierre	50
3.2.1.1. Les préconisations générales	50
3.2.1.2. Les préconisations pour le musée	51
3.2.1.3. Les préconisations pour la librairie	51
3.2.2. Concernant la DAC	52
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	53
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	
ANNEXES	

INTRODUCTION

Par note du Maire de Paris en date du 1^{er} octobre 2010, l'Inspection générale a été chargée d'effectuer un audit de suivi de la Halle Saint-Pierre.

1. La Halle Saint-Pierre

Située 2 rue RONSARD dans le 18^{ème} arrondissement de Paris, au pied du Sacré-Cœur (voir annexe I), la Halle Saint-Pierre est un bâtiment de style BALTARD qui a d'abord abrité un garage du service municipal de la propreté avant d'être réhabilité au début des années 80 pour accueillir une partie de la collection d'art naïf de l'éditeur Max FOURNY¹ et un centre d'animation culturelle destiné aux enfants rattaché au « Musée en Herbe ».

La gestion de ce lieu a été confiée par la Ville de Paris à l'association « Halle Saint-Pierre » créée à cet effet en octobre 1985.

L'antenne du Musée en Herbe ayant cessé ses activités suite à des difficultés financières et les œuvres du fonds Max FOURNY n'offrant dans l'ensemble qu'un intérêt artistique limité, la Halle Saint-Pierre a privilégié à partir de 1995, sous l'impulsion de sa directrice, la présentation d'expositions temporaires consacrées à l'art brut et à l'art singulier qui ont remporté un certain succès.

Aujourd'hui, outre les expositions temporaires, la Halle Saint-Pierre propose :

- des animations culturelles (conférences, soirées musicales et littéraires, etc.) et des actions pédagogiques en direction des jeunes publics ;
- une librairie spécialisée dans les ouvrages traitant de la création « hors normes » ;
- une cafétéria ouverte aux visiteurs et aux habitants du quartier.

La Halle Saint-Pierre n'est pas un équipement de proximité, ni un musée (si elle est dépositaire du fonds Max FOURNY, elle ne cherche pas à l'enrichir, ni à acquérir de nouvelles œuvres), mais un établissement culturel *sui generis* dédié à la promotion de l'art brut et de ses formes dérivées.

A ce titre, l'association qui la gère reçoit une aide annuelle de la Ville de Paris qui s'est élevée à 650 000 € en 2010 (contre 680 000 € de 2006 à 2009) et qui représente en valeur la deuxième subvention attribuée par le département de l'art dans la ville (DAV)² de la direction des affaires culturelles.

¹ L'autre partie de la collection Max FOURNY se trouve au Musée international d'art naïf de Vicq dans les Yvelines.

² C'est ce service qui est en charge de la tutelle administrative de l'association.

2. Le contexte de la mission

En 2006, l'Inspection générale a réalisé un premier audit de la Halle Saint-Pierre (mission n° 06-04).

Le rapport rédigé à l'époque pointait un certain nombre de dysfonctionnements et formulait une vingtaine de recommandations.

Il préconisait notamment :

- le respect des obligations énoncées dans les conventions passées entre la Ville de Paris et la Halle Saint-Pierre ;
- l'amélioration de la gouvernance de l'association ;
- la restauration d'un climat de confiance dans les relations sociales au sein de la structure ;
- le redressement des comptes ;
- la mise en place de procédures de gestion rigoureuses ;
- le récolement et l'évaluation de la collection Max FOURNY³.

On signalera par ailleurs que, **dans le cadre de cet audit, le Procureur de la République de Paris a été saisi sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale à la suite de dénonciations portées à la connaissance de l'Inspection générale.** L'enquête judiciaire effectuée par la Brigade de Répression de la Délinquance Astucieuse (BRDA) n'a toutefois pas confirmé les soupçons de malversation à l'origine de cette saisine, de sorte que **cette procédure a été classée sans suite en avril 2007.**

3. Les objectifs de la mission

Ils peuvent se résumer en trois points :

a) Vérifier que les préconisations de l'Inspection générale ont bien été mises en oeuvre

Dans ce cadre, ont été plus particulièrement étudiés les aspects suivants :

- évolution des modalités de gouvernance de l'association ;
- climat social actuel et management des ressources humaines ;
- situation financière de la structure (sur la base de l'étude des comptes des cinq derniers exercices) ;
- degré de rentabilité de ses différents secteurs d'activités (expositions temporaires, librairie, cafétéria) ;

³ Cette préconisation a été mise en œuvre en 2008, année durant laquelle une chargée de mission de la DAC a effectué l'inventaire du fonds Max FOURNY constitué de 690 œuvres.

- pertinence des procédures de gestion mises en place.

b) Apporter des éléments d'information récents sur la Halle Saint-Pierre

A ce titre, ont été examinés notamment :

- la fréquentation et les publics de l'établissement ;
- les activités proposées et notamment le fonctionnement de l'offre en matière d'animations culturelles pour les jeunes ;
- les liens de la Halle Saint-Pierre avec le tissu local (associations, écoles, etc.) et les autres institutions parisiennes, nationales ou internationales intervenant dans le domaine de l'art brut.

c) Emettre des recommandations concernant l'avenir de la Halle Saint-Pierre

Compte tenu des échanges que les rapporteurs ont eus avec leurs différents interlocuteurs, ces recommandations ne remettent pas en cause le projet culturel porté par la Halle Saint-Pierre, ni le mode de gestion associative.

4. Le plan du rapport

Le présent rapport comporte trois parties.

La première présente la Halle Saint-Pierre en décrivant successivement son fonctionnement, les moyens humains et matériels dont elle dispose et les différentes activités qui s'y déroulent.

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

Dans la troisième partie, enfin, on trouvera un bilan synthétique de l'audit, ainsi que les préconisations de l'Inspection générale concernant la Halle Saint-Pierre et la DAC.

1. ETAT DES LIEUX

1.1. Le fonctionnement de la Halle Saint-Pierre

1.1.1. Les organes de direction

Les statuts en vigueur, qui datent du 29 octobre 2004, prévoient que l'association est administrée par un conseil d'administration, un bureau et un président.

Le conseil d'administration comprend :

- **Quatre représentants de la Ville de Paris** désignés en son sein par le Conseil de Paris (siègent actuellement à ce titre en vertu de la délibération R.171 du 21 octobre 2008 : Didier GUILLOT, Ian BROSSAT, Sylvain GAREL et Pierre-Yves BOURNAZEL) ;
- **Le maire du 18ème arrondissement** (Daniel VAILLANT) ou son représentant ;
- **Sept personnalités** élues par l'assemblée générale⁴ pour une durée de trois ans sur proposition du conseil d'administration (Christophe CARESCHE, député du 18ème arrondissement ; [.....], ancien secrétaire général de Radio France ; [.....], éditeur ; [.....], retraitée ; [.....], enseignant ; [.....], retraité ; [.....], journaliste).

Assistent à titre consultatif aux séances de cette instance la directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris ou son représentant, la directrice de la Halle Saint-Pierre, ainsi que les personnes invitées par le président (commissaire aux comptes, expert comptable, etc.).

Le conseil d'administration se réunit théoriquement au moins deux fois par an. Il s'est ainsi réuni quatre fois en 2007 et deux fois en 2009, mais seulement une fois en 2008 et en 2010. La lecture des procès-verbaux montre que ses séances ne sont pas de pure forme, que les principaux sujets touchant à la vie de l'association sont abordés et que chaque membre présent a la possibilité d'exprimer son point de vue.

D'après les statuts, le conseil d'administration délibère sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de l'association. Il approuve notamment la programmation annuelle, arrête le projet de budget de l'exercice suivant, le bilan et les comptes de l'exercice clos (que l'assemblée générale vote ou approuve). Il nomme le directeur de l'association et décide de la création et de la suppression des emplois permanents ou temporaires, ainsi que du montant des rémunérations des personnels.

⁴ L'association n'ayant ni membres d'honneur, ni membres actifs, l'assemblée générale se confond en pratique avec le conseil d'administration.

L'actuel président de l'association (Christophe CARESCHE, entré au conseil d'administration en qualité de « personnalité » en décembre 2009) a été élu le 3 juin 2010. Il est assisté d'un vice-président [.....], d'un secrétaire général [.....] et d'une trésorière [.....].

Le président peut donner délégation aux autres membres du bureau, ainsi qu'à la directrice. La délégation de pouvoirs actuellement en vigueur autorise la directrice de la Halle Saint-Pierre à :

- gérer les comptes bancaires de l'association ;
- embaucher et licencier du personnel ;
- engager les dépenses dans le cadre du budget adopté par l'assemblée générale.

1.1.2. L'organisation des services

On trouvera en annexe II du présent rapport l'organigramme de la Halle Saint-Pierre au 1^{er} mars 2011.

A la lecture de ce document, on constate que **l'organisation de la structure est centrée autour de la directrice**, ce qui est compréhensible compte tenu de la taille réduite de l'équipe (14 personnes).

La directrice assume trois fonctions principales. Elle s'occupe de l'administration de l'association (à ce titre, elle prépare le budget prévisionnel, recrute les personnels et manage les ressources humaines). Elle remplit également le rôle de directrice artistique (programmation et préparation des expositions temporaires, éventuellement avec le concours d'un commissaire d'exposition, rédaction de textes pour les catalogues d'expositions) et supervise les animations destinées aux jeunes publics. Enfin, elle prend en charge les relations extérieures de l'association, notamment celles avec la direction de tutelle.

Les autres personnels de la Halle Saint-Pierre sont répartis en six pôles (dont les trois premiers ne comptent d'ailleurs qu'une seule personne) :

- **La comptabilité.** La comptable (1 ETP) assure la vérification des trois caisses de l'association (expositions / librairie / cafétéria) et le transport des recettes à la banque, ainsi que la saisie comptable, le règlement des factures, la gestion de la paie et les différentes déclarations sociales et fiscales de l'association. Elle prépare les bilans en liaison avec l'expert comptable, puis avec le commissaire aux comptes.
- **La communication.** La chargée de communication (0,8 ETP) est responsable des relations avec la presse (elle dispose d'un fichier de 500 noms environ dont elle se sert pour communiquer sur les expositions temporaires *via* un dossier et un communiqué de presse qu'elle prépare), de l'affichage publicitaire (METROBUS, MUPI de la Ville de Paris), de la diffusion des supports de communication relatifs aux expositions temporaires auprès de relais extérieurs (musées, galeries, centres culturels, écoles, etc.) et de la mise à jour du contenu du site Internet de l'association. Elle s'occupe également des supports de communication pour les autres événements organisés par la Halle Saint-Pierre (conférences, concerts, etc.), de la privatisation des espaces (rez-de-chaussée, auditorium) et de la recherche de sponsors. Elle tient une revue de presse et rédige le rapport d'activités artistiques.

- **La régie/accueil.** Un employé (1 ETP) est affecté à l'accueil du public et assure la vente des billets d'entrée. L'intéressé s'occupe également du montage et du démontage des expositions (manutention et installation des œuvres, travaux d'encadrement, éclairage des salles, etc.)⁵, ainsi que de la maintenance générale du bâtiment (travaux d'entretien et de réparation courante, suivi des maintenances avec les prestataires extérieurs, etc.). Il intervient aussi comme support pour les pannes informatiques mineures.
- **Le pôle « gardiennage ».** Les gardiens (5 ETP) contrôlent les billets des visiteurs et assurent la surveillance des salles d'exposition pendant les heures d'ouverture au public. Les rapporteurs notent qu'ils ne portent pas de tenue spécifique ou de signe distinctif (badge, etc.) et sont, par suite, difficilement identifiables par le public. Outre le gardiennage, ils peuvent être sollicités pour aider aux montages des expositions, effectuer des tâches de maintenance, faire fonctionner la régie de l'auditorium ou vendre des billets d'entrée.
- **La librairie.** Elle est tenue par deux libraires employés à plein temps (2 ETP), dont l'un a été élu délégué du personnel en 2009 sous l'étiquette SNAPAC-CFDT. Les intéressés assurent, en outre, l'organisation des rencontres littéraires, des soirées musicales et des expositions qui se tiennent dans le hall de la Halle Saint-Pierre (expositions liées habituellement à la thématique du livre). Compte tenu de la proximité physique de la librairie et du comptoir d'accueil, ils peuvent occasionnellement être amenés à délivrer des billets d'entrée ou à répondre au téléphone.
- **La cafétéria.** Elle fonctionne avec un effectif de trois personnes (2,5 ETP) qui travaillent la plupart du temps en binôme (sauf le dimanche) et qui participent toutes à l'ensemble des tâches à effectuer : réchauffe des plats, service des clients, plonge, tenue de la caisse, commandes des produits, etc.

On notera que le service « animation », qui proposait des activités notamment au profit des élèves des écoles maternelles et élémentaires de l'arrondissement, a été supprimé en 2009. La fermeture de ce service a entraîné le licenciement des deux animatrices, dont l'une avait le statut de salariée protégée. Ces licenciements ont été contestés par les intéressées, l'un devant le conseil de prud'hommes de Paris (qui a confirmé le licenciement par un jugement du 29 novembre 2010 notifié à la Halle Saint-Pierre le 24 mai 2011), l'autre auprès de la juridiction administrative (le tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de la salariée protégée par une décision du 1^{er} juin 2011). Les animations pour les enfants sont aujourd'hui assurées par des prestataires extérieurs et notamment par la société « Spectacles en Liberté ».

1.1.3. Les relations avec la Ville de Paris

Elles sont définies par deux conventions.

La première, en date du 19 mai 2005, modifiée par un avenant signé le 23 novembre 2007, précise les obligations respectives des parties dans le cadre de la mise à disposition par la Ville de Paris au profit de l'association « Halle Saint-Pierre » des locaux situés 2 rue Ronsard. Elle prévoit notamment le paiement d'une redevance annuelle d'occupation de 76 300 € (valeur 21 avril 2004) actualisée chaque année en fonction du dernier indice INSEE

⁵ A cet effet, il a reçu une formation spécifique au Fonds Municipal d'Art Contemporain (FMAC).

du coût de la construction⁶. Cette convention est arrivée à échéance le 18 mai 2011. Dans l'attente de la signature d'une nouvelle convention, la Halle Saint-Pierre a été autorisée par un arrêté du Maire de Paris en date du 17 mai 2011, à se maintenir dans les lieux à titre précaire et révocable jusqu'au 31 décembre 2011 aux mêmes conditions (notamment financières) que précédemment.

La seconde, conclue le 27 janvier 2011, se présente sous la forme d'une convention annuelle d'objectifs⁷ et sert de support juridique au versement de la subvention municipale de fonctionnement.

Depuis début 2010, la tutelle sectorielle et le suivi financier de la Halle Saint-Pierre sont assurés intégralement par le département de l'art dans la ville (DAV) de la sous-direction de la création artistique de la DAC et notamment par un chargé de secteur de ce service. A ce titre, celui-ci instruit les demandes de subvention de l'association, assiste aux conseils d'administration et se rend aux expositions de la Halle Saint-Pierre.

1.2. Les moyens matériels et humains de l'association

1.2.1. Les locaux

Située dans un quartier touristique et animé en journée, la Halle Saint-Pierre est un bâtiment architecturalement plaisant.

La configuration des lieux (en particulier l'absence de cloisonnement entre l'accueil du public, la librairie et la cafétéria au rez-de-chaussée), la luminosité et l'ouverture sur l'extérieur permises par les baies vitrées et l'importance des volumes intérieurs (la salle d'exposition du premier étage est vaste et aérée) suscitent chez le visiteur **une impression générale positive**.

1.2.1.1. Description des lieux

L'établissement a une superficie totale de 1 679 m² et comporte trois niveaux.

Au sous-sol (238 m²), on trouve :

- un auditorium de 80 places doté d'une régie ;
- [.....] ;
- [.....] ;
- des locaux techniques ;

⁶ Pour 2010, cette redevance a été provisionnée à hauteur de 97 395 € par la Halle Saint-Pierre, celle-ci n'ayant pas encore été destinataire du titre de recettes correspondant.

⁷ Cette convention annuelle d'objectifs est moins contraignante que la convention triennale qui s'appliquait à l'époque du premier audit de l'Inspection générale.

- des sanitaires.

Le rez-de-chaussée (794 m²) comprend :

- un hall où sont situés l'accueil du public, la librairie et la cafétéria ;
- une salle d'exposition ;
- une pièce où est exposée une partie du fonds Max FOURNY ;
- un atelier pour les animations enfants (86 m²) ;
- trois locaux qui servent notamment de réserve pour la cafétéria et de vestiaire pour les gardiens ;
- un local technique.

Au premier étage (647 m²), il y a :

- une salle d'exposition (560 m²) ;
- quatre bureaux utilisés par l'administration de l'établissement ;
- un local (loué à un tiers) qui accueille un atelier de couture ;
- des sanitaires.

Les personnes à mobilité réduite peuvent utiliser un ascenseur pour se déplacer aux différents niveaux de l'établissement. Elles disposent également d'un bloc sanitaire aménagé. La seule réserve susceptible d'être émise à propos de cette catégorie d'utilisateurs concerne le sas d'entrée (constitué de deux fois deux portes doubles) qui n'est pas adapté au passage des fauteuils roulants.

1.2.1.2. La protection des lieux

[.....]
.....
.....]

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.

[.....]⁸. [.....]
.....
.....

.....] Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

⁸ [.....]. La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

1.2.1.3. La sécurité incendie

La Halle Saint-Pierre est un établissement recevant du public (ERP) de troisième catégorie (il peut donc accueillir jusqu'à 700 personnes), classé en type « L » (salles d'auditions, de conférences et de spectacles), « N » (restaurants et débits de boissons) et « Y » (salles d'expositions et musées).

A ce titre, le chef d'établissement doit normalement solliciter le passage de la commission de sécurité une fois au moins tous les trois ans. Or, **la dernière visite de la commission de sécurité remonte à février 2004**⁹. En matière de sécurité incendie, la réglementation impose les servitudes suivantes :

- tenue d'un registre de sécurité ;
- installation d'extincteurs et d'un équipement d'alarme permettant d'avertir les usagers d'un début de sinistre ;
- installation d'un dispositif d'éclairage autonome de sécurité permettant de baliser l'itinéraire de sortie des bâtiments ;
- mise en place d'un système de sécurité incendie (SSI) permettant la collecte des informations liées à la sécurité incendie (détecteurs de chaleur, de fumée, d'alarmes locales)¹⁰ ;
- fluidité des itinéraires de dégagement et aménagement de portes de sortie adaptées à l'évacuation rapide des locaux ;
- affichage des numéros d'urgence et des dispositions à prendre en cas de sinistre, ainsi que des plans d'évacuation et de circulation et indication de l'emplacement des locaux techniques, des lieux de stockage de certains produits dangereux et des dispositifs de coupure de gaz et d'électricité ;
- organisation d'exercices d'évacuation périodiques¹¹.

[.....]
La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

La majorité des contrats de maintenance relatifs aux équipements de sécurité est regoupée auprès de la société [.....]l.

Font exception :

- la société [.....] pour le système de protection contre l'intrusion ;

⁹ D'après les indications fournies par la directrice de la Halle Saint-Pierre, le prochain passage de la commission de sécurité est programmé pour la fin du mois d'août 2011.

¹⁰ L'actuel SSI a été installé en 2009 et financé par la Ville de Paris pour un coût de l'ordre de 185 000 €.

¹¹ Le registre de sécurité incendie mentionne que le dernier exercice d'évacuation a eu lieu en février 2010 avec la collaboration des entreprises [.....], à la suite de l'installation du SSI. Cette évacuation s'est faite en deux minutes. L'exercice d'évacuation prévu en 2011 doit être programmé avec des publics scolaires.

- le [.....] qui est en charge de la chaufferie et des dispositifs de climatisation et de ventilation ;
- la [.....] qui assure la maintenance et le contrôle des installations électriques et des BAES ;
- la [.....] en ce qui concerne l'ascenseur.

Lors de l'audit, les rapporteurs ont contrôlé l'existence des organes de sécurité, leur bon fonctionnement et les dates des dernières vérifications réalisées par les techniciens des sociétés de maintenance. Il apparaît qu'**aucun dysfonctionnement n'a été mis en évidence et que la maintenance est régulièrement effectuée. Seul, un moteur d'extraction (pourtant neuf) servant au désenfumage de l'auditorium n'était pas opérationnel lors de la visite.** Un devis a été demandé par la directrice de la Halle Saint-Pierre et la réparation est en cours de programmation.

Pour terminer, on notera que deux agents ont été formés par la société [.....] à la « prévention et l'intervention contre l'incendie ». Quatre autres ont suivi auprès de la Protection Civile une « formation aux premiers secours » sanctionnée par l'Attestation de Formation aux Premiers Secours (AFPS). Il est prévu de poursuivre cette action par une préparation au SSIAP 1 (Service de Sécurité Incendie et d'Assistance aux Personnes).

1.2.1.4. Les améliorations à apporter

Un examen détaillé des locaux et de l'environnement immédiat de la Halle Saint-Pierre montre que des améliorations sont possibles.

Aux abords de l'établissement, on constate que la sortie de secours donnant place Saint-Pierre (côté rue Charles Nodier) est située dans un renfoncement et que de nombreux deux-roues y sont stationnés empêchant toute évacuation rapide des lieux en cas de sinistre. De plus, une cabine téléphonique dépourvue de porte est utilisée par les sans-abri comme lieu d'aisance et par une partie du voisinage comme dépôt de débris. Il serait donc judicieux de faire neutraliser l'espace situé devant cette sortie de secours afin d'empêcher notamment tout stationnement de véhicules.

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

A l'extérieur du bâtiment,

[.....]
.....]
Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Si des travaux sont entrepris, il serait souhaitable qu'ils règlent également le problème de la mise aux normes de l'entrée pour les personnes à mobilité réduite.

[.....]
.....]

.....]
Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Une recommandation identique peut être faite à propos des bannières¹² du même artiste installées pour servir de signalétique extérieure à l'établissement et dont certaines constituent d'ailleurs un risque pour la sécurité des passants compte tenu du mauvais état de leurs systèmes de fixation et de leur portance au vent.

A l'intérieur du bâtiment, on observe des traces anciennes d'infiltration d'eaux pluviales sur le plafond. Ce problème n'est, semble-t-il, pas définitivement résolu et a généré une dégradation des peintures et revêtements.

Par ailleurs, la directrice de l'établissement signale que l'absence de volets de protection des baies vitrées (déposés par la Ville de Paris au début des années 90 et jamais réinstallés) est préjudiciable aux œuvres exposées au premier étage. Il serait souhaitable qu'un film protecteur éradiquant l'action des rayonnements ultraviolets soit apposé sur la face intérieure des vitres. De même, la verrière située sur la faîtière du bâtiment pourrait être occultée par des panneaux de contreplaqué afin de limiter la dégradation des œuvres due à la lumière du soleil.

On notera enfin que l'établissement ne dispose pas d'un local adapté pour les poubelles, celles-ci étant entreposées dans le sas de livraison donnant 1 rue Charles Nodier. La DAC a indiqué aux rapporteurs qu'une solution était à l'étude pour aménager à cet effet la pièce jouxtant ladite sortie.

De même, des crédits ont été budgétés par la DAC pour réaliser à l'intérieur du bâtiment un lieu spécifique de stockage pour le fonds Max FOURNY. Les équipements

La Halle Saint-Pierre ne dispose pas d'un inventaire complet de ses biens.

L'examen des documents comptables montre toutefois que l'association possède des immobilisations incorporelles (logiciels, licences, etc.) et corporelles.

Dans les immobilisations corporelles, on trouve notamment :

- du matériel de base servant au fonctionnement des divers secteurs d'activités de l'établissement (matériel de bar, rayonnages, panneaux d'exposition, agencements divers, etc.) ;
- du matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, etc.) dont une partie est obsolète ;
- du mobilier de bureau.

La Halle Saint-Pierre possède également un piano [.....].

¹² [.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

L'ensemble de ces immobilisations a aujourd'hui une valeur nette comptable peu élevée (voir paragraphe 2.1.2.4. du présent rapport).

1.2.2. Les personnels

Au 1^{er} mars 2011, la Halle Saint-Pierre comptait un effectif de 14 personnes correspondant à 13,3 ETP contre 15,29 ETP en 2005¹³, soit une baisse de 13%. Cette réduction des effectifs s'est accompagnée parallèlement d'une contraction de la masse salariale (salaires + charges sociales) qui est passée de 648 549 € en 2005 à 614 834 € en 2010, ce qui représente une diminution de 5,2% en euros courants.

Les personnels sont employés par la Halle Saint-Pierre en vertu de contrats de travail dont tous (sauf un) sont à durée indéterminée. La convention collective de l'animation leur est applicable, ainsi que la législation sur les 35 heures.

Les rémunérations allouées aux personnels de la Halle Saint-Pierre en 2010 s'échelonnent (en net annuel imposable pour les salariés en CDI à temps complet) de [.....] (directrice) à [.....] (agent de cafétéria). Outre leur salaire de base, les intéressés perçoivent une prime mensuelle d'ancienneté (prévue par la convention collective) et, éventuellement, des primes exceptionnelles (deux fois en 2010) attribuées par la directrice en fonction de leur manière de servir et de leurs sujétions particulières (par exemple, travail le dimanche)¹⁴. On notera que le versement de ces primes exceptionnelles (16 783,40 € au total en 2010) a été opéré sans l'accord écrit du conseil d'administration ou de son président.

Les salariés de la Halle Saint-Pierre ont droit également à des tickets restaurant, au remboursement partiel de leur passe Navigo, à six semaines de congés annuels et à une réduction permanente de 25% sur le prix client à la cafétéria.

Par ailleurs, certains personnels bénéficient d'avances sur salaire ou de prêts sans intérêt (ces prêts se font sur la base de contrats écrits).

La plupart des salariés de la Halle Saint-Pierre ont une ancienneté importante au sein de la structure (près des deux tiers ont été recrutés il y a 10 ans ou plus, certains étant même en poste depuis l'ouverture de l'établissement). Par ailleurs, il faut noter que certains personnels ne possédaient pas au moment de leur embauche d'expérience professionnelle ou de formation de nature à justifier leur recrutement (c'est le cas notamment des deux libraires, du régisseur et des gardiens qui « ont appris leur métier sur le tas »).

Enfin, les rapporteurs signalent que, dans le cadre de leur audit, ils ont rencontré le délégué du personnel ainsi que la totalité des membres permanents de l'équipe de la Halle Saint-Pierre. Ces entretiens individuels ont permis de constater que **le climat social s'est sensiblement amélioré depuis la précédente mission d'inspection** (notamment du fait du départ de la plupart des salariés en conflit à l'époque avec la direction), même si quelques réserves sont encore exprimées quant au style de management.

¹³ Source : rapport n° 06-04 de l'Inspection générale de novembre 2006.

¹⁴ [.....]

1.3. Les activités de la Halle Saint-Pierre

1.3.1. Les secteurs d'activités

1.3.1.1. Les expositions temporaires

Elles constituent le « cœur de métier » de la Halle Saint-Pierre.

Se déroulant habituellement sur des périodes assez longues (6 à 8 mois), elles sont destinées à mettre en lumière la production d'artistes se rattachant à la mouvance de la création brute ou autodidacte (Yolande FIEVRE, Anselme BOIS-VIVES, CHOMO, Marie MOREL, etc.) originaires de la même région du monde (« Australian Outsiders », « British Outsider Art », « Art Brut Japonais ») ou issus d'une même collection (« Sous le Vent de l'Art Brut »). Elles peuvent également rendre hommage à des personnalités ayant eu une action déterminante en faveur des artistes (Varian FRY) ou à un genre particulier (« Eloge du dessin »).

Les expositions temporaires donnent lieu à l'édition d'un catalogue¹⁵, quelquefois en partenariat avec un éditeur extérieur (cette formule n'a toutefois pas été utilisée depuis 2007).

1.3.1.2. Les animations culturelles

Dans cette catégorie, on trouve :

- des **expositions** individuelles ou collectives d'un mois maximum organisées dans le hall d'accueil par le pôle « librairie » et portant le plus souvent sur le livre ou l'édition ;
- des **conférences** notamment sur le thème de la création artistique, parfois en lien avec les expositions temporaires ;
- des **événements littéraires** (dédicaces de livres, lectures, performances théâtrales, etc.) ;
- des **concerts** ;
- des **projections de films**.

Les bilans d'activités culturelles diffusés par l'association ne comportant pas de données de synthèse sur ces différentes manifestations, il n'est pas possible d'en donner le décompte exact année par année.

Par ailleurs, la Halle Saint-Pierre propose des animations spécifiques en faveur des jeunes publics (élèves des écoles et collèges ou publics individuels).

¹⁵ Les quantités de catalogues édités varient de 500 exemplaires (Eloge du dessin, British Outsider Art) à 2 000 exemplaires (Art Brut Japonais).

Elles prennent la forme :

- de **visites contées**¹⁶ (un conteur professionnel raconte aux enfants une histoire qui prend appui sur certaines des œuvres de l'exposition temporaire en cours et qui sert ainsi de fil conducteur à la visite) ;
- d'**ateliers pédagogiques** (après avoir visité l'exposition temporaire, les enfants se voient proposer pendant une heure des activités de création artistique en lien avec ladite exposition, par exemple la fabrication de poupées japonaises lors de l'exposition consacrée à l'art brut japonais).

1.3.1.3. La librairie

Le public peut y trouver :

- des ouvrages et des revues consacrés à l'art brut et à ses formes dérivées, ainsi que les catalogues d'expositions ;
- des livres pour la jeunesse (notamment édités par l'Ecole des Loisirs) ;
- des livres portant sur la création artistique et notamment sur la création « hors normes » ;
- des ouvrages de psychanalyse ;
- des recueils de poésie ;
- de la papeterie (cartes postales, agendas, etc.).

La librairie de la Halle Saint-Pierre, en revanche, ne propose pas de nouveautés, ni de littérature générale.

L'inventaire théorique réalisé le 20 mai 2011 grâce au logiciel MEDIALOG a fait apparaître que la librairie disposait à cette date d'un stock de **18 826 « volumes »** (livres, revues, cartes postales, vidéos, etc.) pour **5 638 références**, ce qui représente un total de 162 765,55 € (valeur calculée sur la base du prix d'achat moyen pondéré HT). La classification adoptée par les libraires n'a pas permis toutefois de déterminer les quantités exactes d'ouvrages disponibles dans chacune des six catégories mentionnées ci-dessus.

1.3.1.4. La cafétéria

Située dans le hall d'accueil, elle dispose de 75 places assises environ.

La cafétéria offre un **service de restauration légère**¹⁷ (quiches / salade ou sandwiches / salade) le midi (sauf le dimanche) et fait **salon de thé** le restant de la journée.

¹⁶ Les rapporteurs ont assisté à une séance.

¹⁷ Les plats ne sont pas préparés sur place (sauf salade) mais commandés à des traiteurs et réchauffés à la demande grâce à un four micro-ondes. La Halle Saint-Pierre possédant une licence II, ils peuvent être servis avec une boisson alcoolisée (vin, bière, cidre) en accompagnement.

1.3.2. La fréquentation

1.3.2.1. Les jours et heures d'ouverture au public

La Halle Saint-Pierre est ouverte **7 jours sur 7 de 10 heures à 18 heures** (sauf durant le mois d'août où elle est fermée le week-end).

Les horaires de la cafétéria sont plus réduits : le service s'interrompt en effet tous les jours à 17 heures 30 (pour permettre au personnel de débarrasser et de compter la caisse) et, le dimanche, il ne débute qu'à 13 heures. La cafétéria ne fonctionne pas durant le mois d'août.

1.3.2.2. La fréquentation par domaines d'activités

On trouvera ci-dessous les chiffres de la fréquentation des expositions temporaires pour la période 2008 / 2010.

Tableau 1 : Fréquentation des expositions temporaires

	2008	2009	2010
Public individuel	20 972	20 100	45 059
Public scolaire	4 800	4 470	6 150
Vernissages et autres	6 500	4 500	3 000
TOTAL	32 272	29 070	54 209

Source : Halle Saint-Pierre

Le nombre total de visiteurs des expositions temporaires est passé de 32 272 en 2008 à 54 209 en 2010, soit une progression de 68%. **Cette augmentation importante de la fréquentation s'explique principalement par le succès remporté par l'exposition consacrée à l'art brut japonais (24 mars 2010 - 2 janvier 2011).**

S'agissant des activités d'animation en faveur des publics scolaires, la direction de la Halle Saint-Pierre a indiqué aux rapporteurs que 195 classes avaient été accueillies en 2010, ainsi que 2 groupes d'enseignants en formation. Ces 195 classes se répartissent de la manière suivante :

- 94 classes issues d'établissements parisiens (dont 35 du 18^{ème} arrondissement) ;
- 98 classes en provenance de la banlieue ;
- 3 classes de province.

La fréquentation de la librairie et de la cafétéria n'est pas mesurée. Toutefois, la responsable de la cafétéria a déclaré aux rapporteurs que 40 couverts environ étaient servis quotidiennement et que la cafétéria pouvait accueillir jusqu'à 150 clients par jour.

1.3.2.3. La typologie des publics accueillis

Afin de mieux cerner le profil des publics qui fréquentent la Halle Saint-Pierre, les rapporteurs ont réalisé, du mercredi 16 mars au dimanche 27 mars 2011 inclus, une enquête auprès des visiteurs de l'exposition temporaire « Sous le Vent de l'Art Brut » sur la base d'un questionnaire anonyme (dont on trouvera un exemplaire en annexe IV).

459 personnes (131 hommes et 328 femmes), soit l'essentiel du public de l'exposition durant la période concernée, ont accepté d'y répondre en totalité ou partiellement.

Ce sondage grandeur nature, effectué en dehors des vacances scolaires et deux mois après l'ouverture de l'exposition temporaire, permet de tirer un certain nombre d'enseignements.

En premier lieu, on constate que **la majorité des visiteurs** (hommes et femmes confondus) **sont des adultes** (53% ont entre 26 et 60 ans) **ou des seniors** (36% ont plus de 60 ans). Les jeunes (moins de 26 ans) ne représentent que 11% de l'échantillon.

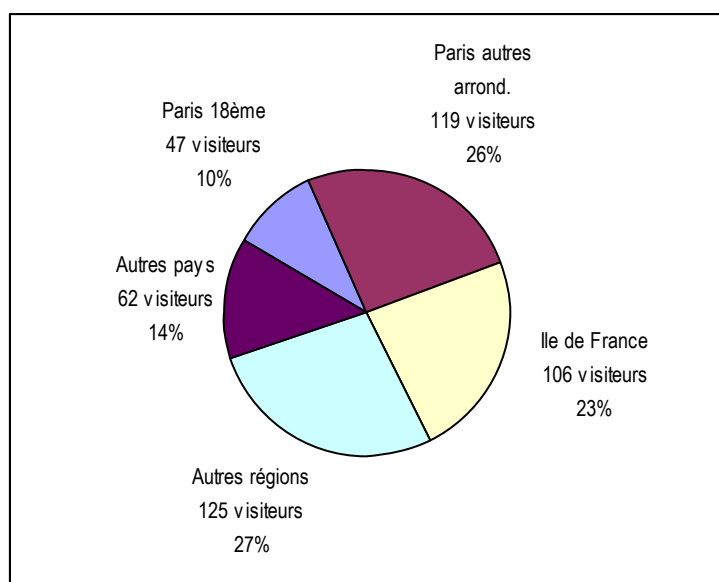
Tableau 2 : Catégories et tranches d'âges des visiteurs

Catégorie	Nb global	Tranches d'âges	Nb par tranche	Pourcentage
Hommes	131	-26 ans	18	14
		Entre 26/60 ans	63	48
		+60 ans	50	38
Femmes	328	-26 ans	34	10
		Entre 26/60 ans	180	55
		+60 ans	114	35
Hommes et Femmes	459	-26 ans	52	11
		Entre 26/60 ans	243	53
		+60 ans	164	36

Source : Inspection générale

En deuxième lieu, on note que **seulement 36% des visiteurs sont parisiens** (10% habitent le 18^{ème} arrondissement et 26% un autre arrondissement). Les 64% restants sont domiciliés en l'Ile-de-France (23%), dans une autre région française (27%) ou résident à l'étranger¹⁸ (14%).

Graphique 1 : Domiciliation des visiteurs



Source : Inspection générale

¹⁸ Dans cette catégorie, les nationalités les plus représentées sont les Belges, les Italiens, les Suisses et les Américains.

En troisième lieu, s'agissant de la situation sociale des visiteurs, il apparaît que **55% d'entre eux déclarent exercer une activité professionnelle et 29% être à la retraite**. Les étudiants sont relativement peu nombreux (11%), de même que les personnes sans emploi (5%).

En quatrième lieu, on relève que **les visiteurs ont eu connaissance de l'existence de l'exposition temporaire principalement grâce à un journal ou une revue (38%) ou par le biais d'une de leurs relations (26%)**. Le site Internet de la Halle Saint-Pierre (pourtant clair et mis à jour) n'a attiré que 5% du public qui s'est déplacé.

En cinquième lieu, il ressort de l'enquête effectuée que **61% des visiteurs sont déjà venus à la Halle Saint-Pierre**. Ce chiffre pourrait laisser penser que le public est majoritairement composé de personnes manifestant un intérêt particulier pour l'art brut. Cette hypothèse doit toutefois être nuancée puisque 54% des personnes interrogées indiquent ne pas connaître d'autres lieux dédiés à cette forme d'art¹⁹.

Enfin, **99% des visiteurs se sont dits satisfaits des conditions dans lesquelles s'est déroulée leur visite**. Parmi les réserves ou les observations formulées, on notera qu'il est reproché à la Halle Saint-Pierre de ne pas fournir suffisamment d'informations biographiques sur les artistes exposés et d'interdire l'usage des appareils photographiques. De même, quelques visiteurs se sont plaints des tarifs d'entrée pratiqués et de l'absence de tarifs réduits pour les seniors ou les familles nombreuses.

S'agissant à présent des publics de la librairie, il ressort des entretiens réalisés par les rapporteurs avec les deux salariés qui y travaillent qu'ils sont constitués de trois grandes catégories distinctes :

- les habitants du quartier qui viennent y acheter des livres pour enfants (notamment à l'occasion d'anniversaires) ;
- les visiteurs de l'exposition temporaire qui s'arrêtent principalement pour y faire l'acquisition du catalogue ;
- les amateurs d'art brut qui viennent y chercher des ouvrages très spécialisés et difficiles à trouver ailleurs sur ce type de création.

Enfin, la cafétéria est fréquentée par des habitués (qui habitent le quartier) et par les visiteurs des expositions (surtout le week-end).

1.3.3. Les tarifs pratiqués

L'entrée des expositions temporaires est fixée à 7,50 € pour les publics individuels.

Un tarif réduit (6 €) est accordé aux étudiants de moins de 26 ans, aux enseignants, aux personnels de la Ville de Paris, aux demandeurs d'emploi, aux bénéficiaires du RSA, aux personnes handicapées et aux habitants du 18^{ème} arrondissement.

¹⁹ Les visiteurs qui ont déclaré connaître d'autres lieux d'exposition d'art brut ont cité principalement la Collection de l'Art Brut de Lausanne (Suisse), la Fabuloserie de Dicy (Yonne) et le LAM de Villeneuve d'Ascq (Nord).

L'entrée est gratuite pour les journalistes, les professionnels des musées et les enfants de moins de 4 ans.

Pour les publics scolaires, la tarification pratiquée est la suivante :

- visite contée : 100 € par groupe ;
- visite et atelier : 100 € par groupe ;
- visite libre : 60 € par groupe.

Par ailleurs, on notera que la Halle Saint-Pierre loue, après les heures d'ouverture au public, certains de ses espaces pour des événements privés (opérations de relations publiques, lancements de produits, soirées, etc.). La location de l'auditorium est facturée 200 €HT de l'heure et celle du hall d'accueil 450 €HT de l'heure (600 €HT après minuit).

On rappelle, par ailleurs, qu'un local du premier étage est loué (300 € par mois) à un tiers qui y a installé un atelier couture.

Quant aux tarifs de la cafétéria, ils sont fixés en appliquant un coefficient multiplicateur (2,5 ou 3) aux prix d'achat des produits. A titre d'exemple, on signalera que le café y est vendu 1,80 €, le thé nature 3,60€ et les quiches /salade 8,50 € l'unité.

1.3.4. La Halle Saint-Pierre et son environnement

1.3.4.1. Le positionnement de la Halle Saint-Pierre dans la sphère de l'art brut

Des entretiens réalisés avec des spécialistes de l'art brut, il ressort que **la Halle Saint-Pierre est perçue par les initiés comme une « référence » en la matière** et qu'elle est identifiée comme l'un des quatre ou cinq lieux français importants dédiés à cette forme d'art. La présence d'une librairie spécialisée dans la création autodidacte et « hors normes » est citée comme un atout supplémentaire pour l'établissement.

Par ailleurs, il a été indiqué aux rapporteurs que la directrice de la Halle Saint-Pierre possédait une très bonne connaissance du réseau « art brut » (collectionneurs, musées, galeries, artistes, etc.).

Quelques réserves ont toutefois été formulées par les interlocuteurs de l'Inspection générale :

- la Halle Saint-Pierre n'est pas jugée suffisamment professionnelle dans l'organisation matérielle des expositions (transports des œuvres, scénographie, etc.) ;
- sa conception de l'art brut est considérée comme étant trop en opposition avec la création contemporaine ;
- elle n'assure pas assez la promotion de son image.

Sur ce dernier point, les rapporteurs constatent que la Halle Saint-Pierre ne figure pas sur la première page des résultats proposés par le moteur de recherche Google en cas de

requête portant sur l'expression « art brut ». De même, elle n'est pas citée (ni dans le texte, ni en lien externe) dans l'article de l'encyclopédie Wikipédia consacré à l'art brut.

1.3.4.2. La Halle Saint-Pierre et le tissu local

Dans le cadre de ses activités liées à la promotion de l'art brut (expositions, conférences, ateliers, etc.), la Halle Saint-Pierre a noué des relations avec un certain nombre d'acteurs du paysage culturel et associatif parisien et notamment avec :

- des artistes qui ont pu exposer leurs productions dans le hall d'accueil ;
- des professionnels de la diffusion artistique (Centre POMPIDOU, Fondation La Maison Rouge, galeries parisiennes, etc.) sollicités pour des prêts d'œuvres ;
- des associations et des réseaux sociaux locaux (par exemple, Môm'Artre) ;
- des spécialistes de l'art thérapie (psychiatres, etc.).

La Halle Saint-Pierre est également présente sur le Forum du temps libre et des loisirs du 18^{ème} arrondissement.

A l'avenir, il serait intéressant que les rapports d'activités de l'association identifient clairement ces différents partenariats.

2. ETUDE COMPTABLE ET FINANCIERE

2.1. L'organisation comptable et financière

Les comptes de la Halle Saint-Pierre sont établis au 31 décembre et clos avant la fin avril de l'année suivante pour être approuvés au conseil d'administration qui a lieu normalement avant le 30 juin.

2.1.1. Les intervenants

Une comptable est employée à plein temps en interne depuis février 2008. Elle a la charge de l'enregistrement des écritures comptables, de la tenue des comptes et de la paie **sous le contrôle d'un expert comptable** qui intervient sur place une à deux fois par an. Celui-ci établit les comptes annuels, prépare les documents fiscaux et le rapport du trésorier.

Au départ du précédent comptable, l'expert comptable a assuré l'intérim à raison d'une intervention par semaine pendant plus d'un an. Il a participé au recrutement de l'actuelle comptable et à sa formation.

Les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes. Jusqu'en 2009, ce dernier rappelait tous les ans le problème de continuité de l'exploitation lié à l'état des comptes de l'association. Ce signalement a été supprimé en 2010. Le commissaire aux comptes souligne toutefois la fragilité de l'association soumise tous les ans au renouvellement de sa convention de subventionnement avec la Ville de Paris.

Suite aux observations formulées dans le précédent rapport de l'Inspection générale, le commissaire aux comptes procède désormais à des contrôles inopinés par sondage et s'assure du bon déroulement de l'inventaire annuel de la librairie et de la cafétéria.

2.1.2. Les procédures

2.1.2.1. La caisse

[.....

]

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Le 22 mars 2011, les rapporteurs ont contrôlé l'ensemble des caisses [.....] : deux jours de caisse (20 et 21 mars 2011) pour les entrées à l'exposition temporaire, pour la cafétéria et pour la librairie, soit six caisses au total [.....]. Les montants comptés correspondaient bien aux montants indiqués sur les justificatifs joints[.....]

La caisse de la billetterie du musée comprenait essentiellement des espèces et quelques chèques mais pas de reçus de cartes de crédit, celles-ci n'étant pas acceptées pour le règlement de l'entrée aux expositions. Un tableau émis par le logiciel de billetterie et indiquant le détail des ventes (entrées gratuites, entrées à tarif réduit et à plein tarif) était joint à la caisse. Le total en espèces et en chèques était également spécifié. Ces éléments permettent à la comptable d'effectuer une comparaison entre ce qui est déclaré et ce qui est compté.

La caisse de la cafétéria comprenait essentiellement des espèces, des tickets restaurant et des reçus de cartes bancaires. Les tickets de la caisse enregistreuse étaient joints à la caisse avec un récapitulatif journalier permettant le contrôle de la comptable.

La caisse de la librairie récapitule informatiquement les opérations réalisées dans la journée par mode de paiement, ce qui permet d'effectuer des rapprochements avec les montants effectivement en caisse.

La comptable reporte dans un tableau Excel les recettes ainsi collectées au jour le jour. Les remises en banque y figurent, ainsi que tous les mouvements de caisse.

[.....

]

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..

Les dépenses sur caisse sont en général peu élevées, car elles se rapportent à de petits achats. Les autorisations concernant les sorties de caisse effectuées pour payer un fournisseur ou pour faire des avances sur salaires ne sont pas formalisées. Ces avances peuvent aller jusqu'à 500 €.

2.1.2.2. Les fournisseurs

Le paiement des factures fournisseurs est préparé par la comptable au vu des commandes et des bons de livraison acceptés par les responsables.

Les fournisseurs sont essentiellement réglés par chèques. La comptable prépare les règlements qui sont signés une fois par mois par la directrice. Les contrôles de la directrice sur les factures ne sont pas matérialisés et, par suite, ne sont pas vérifiables.

Les fournisseurs sont réglés à 60 ou 90 jours pour les achats concernant la librairie, en fin de mois pour ceux de la cafétéria.

Transport : [.....] est le principal fournisseur (69% en 2007 sur un total 46 234 €, 97% en 2008 sur un total de 79 130 € et 99,3% en 2009 sur un total de 41 437 €). En 2010, un seul fournisseur a été retenu : [.....] pour 25 325 €. La directrice de la Halle Saint-Pierre indique que le transporteur est parfois imposé par le musée ou l'organisme prêteur.

Le transport peut être également assuré directement par le personnel de la Halle Saint-Pierre qui loue un véhicule aux TAM (pour les œuvres prêtées par le Centre POMPIDOU par exemple).

Maintenance et entretien : Les photocopieurs sont loués et la maintenance informatique des ordinateurs est assurée en interne. Pour les opérations ponctuelles, le régisseur demande des devis aux fournisseurs et réalise parfois les travaux lui-même si le tarif réclamé lui paraît trop élevé.

Assurance : L'assureur pour la part multirisque est AVIVA. Pour les expositions, il s'agit principalement de MOREL. AVIVA n'a pas été mis en concurrence au cours des dernières années.

Banque : Compte tenu de la situation financière de la Halle Saint-Pierre, la mise en concurrence n'était pas envisageable.

Graphiste : La même graphiste intervient depuis plusieurs années, son travail étant apprécié par l'association.

Imprimeur : Plusieurs fournisseurs sont mis en concurrence et sélectionnés sur devis par la directrice. En 2009 et 2010, ce sont les imprimeurs SITBON et SUISSE IMPRIMER qui ont été retenus.

2.1.2.3. Les notes de frais

Pour ce qui concerne les notes de frais de la directrice, elles sont visées par la trésorière de l'association qui en autorise ainsi le paiement. **Ces notes paraissent justifiées.** En outre, les comptes du grand livre qui reprennent les montants totaux des déplacements, missions et réceptions de la Halle Saint-Pierre sont peu élevés (5 200 € en 2010). En effet, certains déplacements sont pris en charge par le prêteur de la collection et non par la Halle Saint-Pierre elle-même (cela a été le cas, par exemple, pour l'exposition sur l'art brut japonais).

Il faut ajouter à ces dépenses le remboursement des frais de téléphone mobile de la directrice ([.....] en 2010), celle-ci disposant d'un forfait qui lui permet d'appeler l'étranger en illimité.

L'association possède une carte bleue utilisée par la directrice. Cette carte bancaire sert essentiellement à régler des frais de déplacement, de parking et des achats *via* Internet pour des abonnements par exemple.

On note que quelques contraventions de stationnement (non nominatives) sont payées par l'association. Ces prises en charge devraient faire l'objet d'une explication écrite et d'une autorisation formalisée. Les excès de vitesse ne devraient pas être imputés à la Halle Saint-Pierre (un seul cas toutefois a été trouvé dans les comptes en octobre 2009).

2.1.2.4. Les inventaires

Les inventaires physiques de la cafétéria et de la librairie ont lieu tous les ans au début du mois de janvier.

Les livres et les catalogues sont inventoriés par les deux libraires sous le contrôle du commissaire aux comptes.

Les catalogues font l'objet d'une dépréciation annuelle : la provision est de 80% de la valeur du catalogue quand celui-ci porte sur une exposition terminée depuis plus de six

mois et moins de deux ans et de 100% au-delà de deux ans. Ainsi, seuls les catalogues se rapportant à une exposition achevée depuis moins de six mois ne sont pas dépréciés. En 2010, la dépréciation était de 45 K€ (47 K€ en 2009).

Les immobilisations de l'association ne sont pas, quant à elles, inventoriées tous les ans. Leur montant en valeur nette peu élevé (27 K€ en 2010 ; 37 K€ en 2009) n'a pas conduit le commissaire aux comptes à l'exiger. Il serait souhaitable à l'avenir qu'un tel inventaire soit réalisé chaque année notamment pour faire le point sur le matériel à renouveler et pour programmer les nouvelles acquisitions.

2.1.3. Les outils de gestion

L'association dispose de plusieurs outils de gestion : le budget, la répartition des dépenses par activité, les logiciels spécifiques utilisés notamment pour la gestion de la librairie et du musée.

2.1.3.1. Le budget

2.1.3.1.1. *Le suivi du budget*

Le budget prévisionnel établi par la Halle Saint-Pierre est destiné à la Ville de Paris pour l'obtention de la subvention annuelle, mais il est également un outil de suivi des dépenses pour l'association : **le budget prévisionnel est comparé au réalisé tous les mois.**

Les données budgétaires analysées sur les trois dernières années montrent que, quand les recettes diminuent, les dépenses semblent maîtrisées : elles sont même en léger retrait par rapport aux prévisions.

Le suivi du budget permet à l'association de mieux contrôler ses dépenses et donc d'éviter autant que possible de reproduire des situations déficitaires.

2.1.3.1.2. *L'analyse du budget proprement dit*

Tableau 3 : Comparaison entre les recettes et les dépenses (budget et réel)

En euros	2 008			2 009			2 010		
	Budget	Réel	Ecart en %	Budget	Réel	Ecart en %	Budget	Réel	Ecart en %
Recettes	1 310 500	1 301 417	-0,7 %	1 325 500	1 302 055	-1,8 %	1 282 500	1 706 574	33,1%
Dépenses	1 327 250	1 300 045	-2,0 %	1 314 891	1 272 415	-3,2 %	1 304 000	1 658 372	27,2%
Résultat	-16 750	1 372		10 609	29 640		-21 500	48 202	

Source : Budgets et comptes de la HSP

En 2008 et 2009, on observe au global un écart entre les recettes programmées et réalisées respectivement de -0,7% et de -1,8%, mais les dépenses sont en diminution de 2% et 3,2% par rapport aux prévisions, ce qui permet la réalisation de bénéfices non prévus.

La subvention supplémentaire demandée par la Halle Saint-Pierre pour compenser la hausse de loyer ayant été refusée, le budget 2008 a été présenté en déséquilibre. Le résultat a été finalement légèrement positif, les dépenses ayant été moins importantes que prévues (-2%).

L'objectif fixé pour 2009 en termes de recettes n'a pas été atteint (-1,8%). Le résultat, trois fois supérieur à celui budgété, s'explique par la maîtrise des dépenses (-3,2%).

Les recettes d'entrées de 2010, très atypiques, ont entraîné des écarts (tant sur les recettes que sur les dépenses) exceptionnels par rapport aux budgets : +33,1 % pour les recettes malgré la légère baisse de la subvention et +27,2 % pour les dépenses compte tenu notamment de la provision pour engagement de retraite constituée en 2010.

La baisse de la subvention pour 2010 (de 680 K€ à 650 K€) a conduit l'association à budgéter un résultat négatif. Ce résultat a non seulement été positif, mais a dépassé tous les résultats précédemment réalisés par la Halle Saint-Pierre. En effet, **si on exclut la provision pour engagement de retraite constituée en 2010, le résultat atteindrait les 250 K€.**

2.1.3.1.3. *La construction du budget*

Le budget prévisionnel est un budget de reconduction : les recettes propres sont incertaines et beaucoup de dépenses sont contraintes. Les postes que l'on pourrait imaginer comme étant variables sont en fait budgétairement très stables d'une année sur l'année : par exemple, l'enveloppe destinée aux expositions qui pourrait varier en fonction des projets a été fixée à 95 000 €. Cette somme est reconduite tous les ans. Pour la directrice de la Halle Saint-Pierre, en effet, les dépenses réalisées pour les expositions dépendent des résultats des années précédentes, celles-ci devant s'équilibrer sur plusieurs années.

2.1.3.2. Une répartition des dépenses par activité

La synthèse des coûts par activité (musée, librairie, cafétéria) sera détaillée au paragraphe 2.2.2.4. du présent rapport.

Une ventilation des dépenses est réalisée entre les trois activités principales de la Halle Saint-Pierre (expositions, librairie, cafétéria) et les services communs. Cette ventilation, effectuée *a posteriori* et une fois par an dans le rapport du trésorier, a deux objectifs : préparer la liasse fiscale pour déclarer les activités lucratives et informer le conseil d'administration et la DAC.

Les coûts des services communs sont répartis par tiers entre les trois activités. Des exceptions existent toutefois. Ainsi, par exemple, le montant du loyer est affecté en totalité à l'activité « musée », au motif que celle-ci est indépendante de l'existence ou non de la librairie et de la cafétéria.

La répartition des charges sur les trois secteurs d'activités n'a pas fait l'objet d'une procédure formalisée, ni d'une validation par le conseil d'administration. Il faut se référer à la mémoire de la directrice et des comptables pour connaître le mécanisme de ventilation retenu par la Halle Saint-Pierre.

La répartition des charges des services communs par tiers mériterait d'être revue et affinée pour que les frais de personnel notamment soient plutôt répartis en fonction d'un temps passé estimé.

Au-delà des aspects fiscaux, la répartition des charges par activité pourrait avoir un intérêt en termes de gestion, ce qui n'est pas suffisamment le cas. On note ainsi que les responsables de la librairie et de la cafétéria n'ont pas connaissance des résultats de leur secteur et ne sont donc pas sensibilisés à leur propre performance.

Par ailleurs, **la ventilation en trois activités est contestable, l'animation culturelle étant « oubliée » dans cette répartition.** On verra du reste qu'en comptabilité générale la part de l'animation n'est pas suffisamment isolée des autres activités. En pratique, la librairie assure une partie de l'animation culturelle (expositions situées dans le hall, soirées littéraires, etc.) sans que cette fonction soit clairement identifiée au sein de ses activités classiques, ce qui a pour effet de fausser les résultats de ce secteur.

2.1.3.3. Les outils informatiques

La billetterie du musée est gérée grâce au logiciel MASTERCASH qui permet une ventilation des entrées selon les tarifs.

La librairie dispose d'un outil de gestion (MEDIALOG édité par la société TITE-LIVE) qui permet aux libraires de contrôler leur stock et de passer des commandes à un rythme hebdomadaire. Ce logiciel de « gestion de stock et outil d'information pour les produits culturels » n'est utilisé que pour assurer le fonctionnement quotidien de la librairie. Les libraires, qui ont une maîtrise insuffisante de MEDIALOG, n'exploitent pas en revanche les données qui leur permettraient notamment d'avoir une vision synthétique de leur stock et d'en améliorer sa gestion : nombre d'ouvrages et de références en stock, ventilation par catégorie, volume d'achats et de ventes sur l'année, budget alloué, résultat final de l'activité, etc.

Le logiciel CIEL pour la comptabilité et la gestion de la paie permet d'enregistrer les écritures comptables.

Au total, on peut donc dire que des outils de gestion existent, mais qu'ils sont sous-exploités.

Le budget fait l'objet d'un suivi au mois le mois, mais la librairie et la cafétéria ne sont pas associées au suivi financier de leur activité.

Une répartition des charges et produits par activité est élaborée annuellement, mais les acteurs concernés ne sont pas suffisamment impliqués sur les résultats.

Les activités ne sont pas toutes évaluées, notamment les animations culturelles qui ne sont pas isolées comptablement en tant que secteur à part entière.

Les outils informatiques ne sont pas utilisés selon leurs véritables capacités, particulièrement à la librairie.

2.1.4. Le régime fiscal

La Halle Saint-Pierre s'acquitte de la taxe sur les salaires et était soumise à l'IFA (imposition forfaitaire annuelle) jusqu'en 2007. Cet impôt, différent de l'impôt sur les sociétés (IS), devait être payé même en l'absence de bénéfices.

La librairie et la cafétéria sont assujetties à la TVA. Plusieurs taux sont appliqués pour la librairie : 2,1% pour la presse, 5,5% pour les livres, 19,6% pour la papeterie.

Pour la cafétéria, le taux de TVA est de 5,5%, sauf pour les alcools (19,6%).

Les activités non lucratives de la Halle Saint-Pierre sont exonérées de TVA et bénéficient d'un taux de récupération forfaitaire de 58%.

2.2. L'analyse des comptes

L'analyse des comptes a porté sur les exercices 2006 à 2010. **L'année 2007 est marquée par un déficit important et l'année 2010 par un redressement de la situation financière grâce au succès de l'exposition « Art Brut Japonais ».**

De 2006 à 2009, les subventions de fonctionnement versées par la Ville de Paris ont été constantes (680 000 € par an), puis elles ont baissé de 4,4% en 2010 (650 000 €).

2.2.1. L'analyse du bilan et de la trésorerie

Le bilan de la Halle Saint-Pierre fait apparaître le peu de patrimoine de l'association. Les fonds propres sont inexistantes, les résultats des exercices passés ne les ayant pas alimentés. L'association vit à court terme et peut difficilement, compte tenu de sa situation financière et juridique, faire des projets sur plus d'un an.

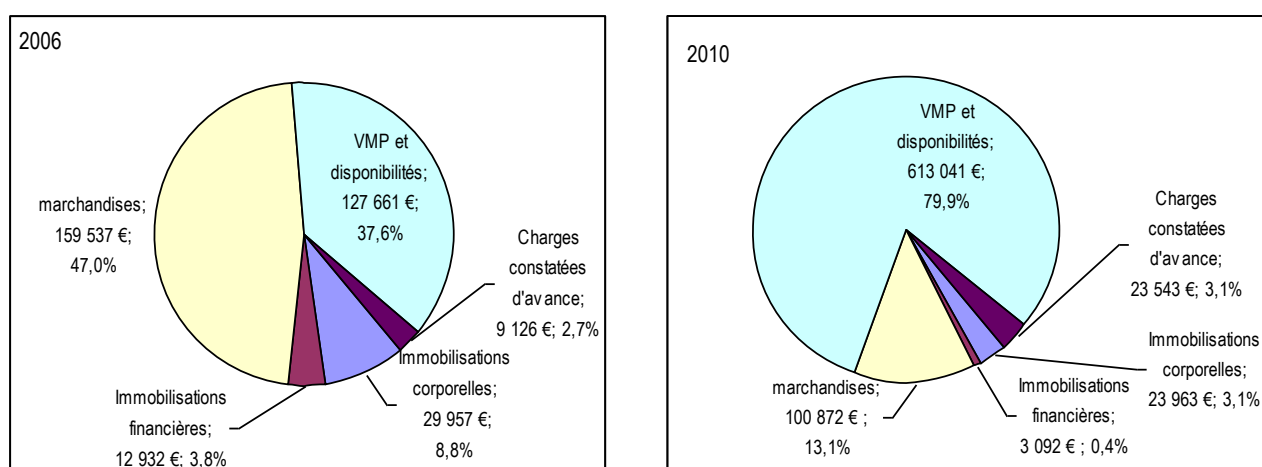
Le bilan diminue de 11% de 2006 à 2009 (356 228 € en 2006 et 317 042 € en 2009). Cette baisse s'explique principalement par la baisse conséquente du stock de marchandises (-36 % de 2006 à 2009).

En 2010, le total du bilan est multiplié par deux par rapport à 2006.

2.2.1.1. Les comptes d'actifs

Comme le montre le graphique suivant, en 2006 l'actif est constitué principalement de « marchandises » (47%) et de « liquidités » (37,6%). En 2010, ce dernier poste représente l'essentiel de l'actif (79,9%).

Graphique 2 : Répartition des valeurs de bilan à l'actif en 2006 et en 2010



Source : Comptes annuels de la HSP

Tableau 4 : Actifs des bilans de 2006 à 2010

En EUROS	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010/2006
TOTAL DE L'ACTIF NET (1)	356 228	292 805	322 811	317 042	778 692	118,6%
Actif immobilisé dont	42 889	43 790	37 661	37 185	27 055	-36,9%
Immobilisations corporelles	29 957	30 676	23 247	22 610	23 963	-20,0%
Immobilisations financières	12 932	13 114	14 414	14 574	3 092	-76,1%
Actif circulant dont :	313 339	249 015	285 151	279 858	751 637	136,4%
marchandises	159 537	145 256	134 134	102 033	100 872	-36,8%
Avances et acomptes versés sur cde		500	32	491	2 464	
Usagers et comptes rattachés	3 461	856	609	4 890	1 023	-70,4%
Autres créances	13 554	33 234	7 268	8 258	10 694	-21,1%
Valeurs mobilières de placement	64 487	33 315	91 241	110 535	275 641	327,4%
Disponibilités	63 174	17 152	38 654	40 596	337 400	434,1%
Charges constatées d'avance	9 126	18 702	13 213	13 055	23 543	158,0%

Source : Bilans HSP

(1) L'actif net immobilisé est composé du montant des immobilisations et des amortissements correspondants.

2.2.1.1.1. Les actifs immobilisés

Ils diminuent de 36,9% de 2006 à 2010, ce qui montre que les biens amortis ne sont pas systématiquement renouvelés. C'est notamment le cas du matériel informatique dont une partie est à remplacer.

Les œuvres d'art conservées de manière permanente dans les locaux de la Halle Saint-Pierre (fonds Max FOURNY) appartiennent à la Ville de Paris et ne sont donc pas comptabilisées dans les actifs.

En revanche, les œuvres qui ont été données à l'association sont mentionnées dans les annexes des comptes. Depuis 1999, on rappelle que trois dons ont été faits à la Halle Saint-

Pierre : un « trône » de Gregory WARMACK, alias Mr Imagination, une peinture de Jean RUSTIN et une peinture de Stani NITKOWSKI.

2.2.1.1.2. La trésorerie

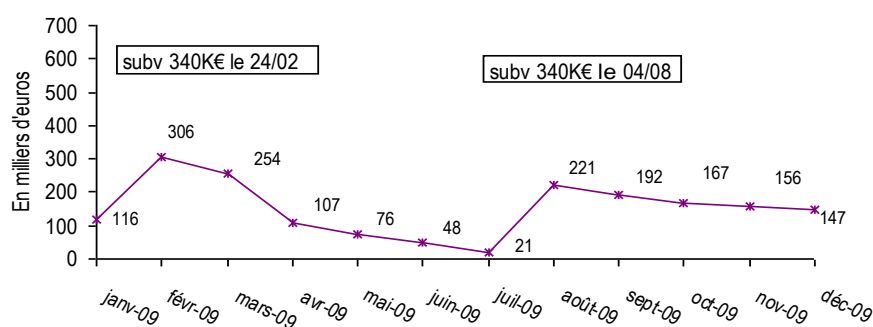
L'association a une seule banque : le Crédit Coopératif. Sa trésorerie, compte tenu du résultat déficitaire de 2007, a été difficile et la Halle Saint-Pierre a dû négocier des découverts autorisés.

L'amélioration de la trésorerie est due pour partie à l'augmentation des recettes constatées en 2010, mais également aux loyers dus à la Ville et non encore réglés (voir paragraphe 2.2.2.3.2.).

Comme le montrent les graphiques suivants, la situation de la trésorerie de la Halle Saint-Pierre s'est nettement améliorée entre 2009 et 2010 :

Graphique 3 : Courbes de trésorerie 2009 et 2010

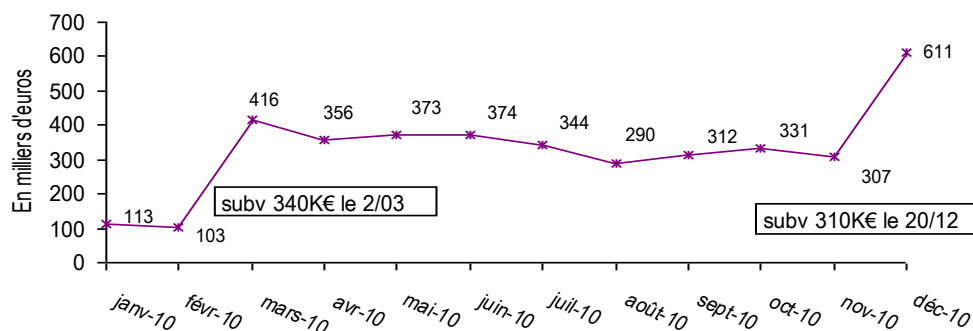
2009 :



Source : Grands livres de la HSP

En 2009, le versement de la subvention permet à l'association de faire face à ses engagements, mais la période juin / juillet est critique.

2010 :



Source : Grands livres de la HSP

En 2010, la trésorerie de l'association est moins dépendante du versement de la subvention pour être positive.

2.2.1.2. Les comptes de passif

Tableau 5 : Passifs des bilans de la Halle Saint-Pierre

En euros	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010/2006
TOTAL DU PASSIF	356 228	292 805	322 811	317 042	778 692	118,6%
Fonds propres dont :	11 781	-77 715	-76 342	-46 702	2 758	
Report à nouveau	5 169	11 781	-77 715	-76 342	-46 702	
Résultat de l'exercice	6 612	-89 496	1 372	29 640	49 460	648,0%
Provisions pour risques et charges :	15 000	6 791	13 949	0	220 331	1368,9%
Dettes dont :	329 447	341 755	385 204	363 747	555 602	68,6%
Fournisseurs	157 996	78 933	122 801	82 447	169 506	7,3%
Dettes fiscales et sociales	92 991	83 411	84 821	91 807	89 797	-3,4%
Autres dettes	76 377	174 547	175 035	185 378	295 974	287,5%
Emprunt et dettes financières		3 157	2 157		125	
Produits constatés d'avance	2 083	1 706	390	4 114	200	-90,4%

Source : Comptes annuels de la HSP

2.2.1.2.1. Les fonds propres

Faibles en 2006 (11 781 €), ils deviennent négatifs de 2007 à 2009 : les résultats légèrement positifs des années 2008 et 2009 ont en effet été insuffisants pour compenser la lourde perte de 2007.

2.2.1.2.2. Les dettes

Elles représentent 92,4% du passif en 2006 et 71,4% en 2010. Cette évolution s'explique essentiellement par la constitution en 2010 d'une provision de 202 K€ pour départ à la retraite. Cette provision annoncée dans les annexes des comptes depuis 2007 (elle avait été estimée à l'époque à seulement 92 984 €) n'a été, compte tenu des résultats de l'association, comptabilisée qu'en 2010.

Par ailleurs, on signale que depuis 2008 les taxes communales dues par la Halle Saint-Pierre ne sont plus recouvrées par le Trésor Public. L'association enregistre donc dans les dettes fiscales les montants dus, soit un total de 10 340 € : 3 124 € au titre de 2008, 3 436 € au titre de 2009 et 3 780 € au titre de 2010.

2.2.2. Les résultats des derniers exercices

2.2.2.1. L'évolution des résultats

Tableau 6 : L'évolution des résultats de la Halle Saint-Pierre

En euros	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat d'exploitation	3 238	-79 332	4 590	29 108	284 020
Bénéfice attribué ou perte transférée				7 905	192
Produits financiers	5 253	2 071	599	1 016	246
Charges financières	163	3 208	4 262	433	38
Résultat financier	5 091	-1 137	-3 663	583	208
Résultat courant	8 329	-80 469	927	37 596	284 421
Produits exceptionnels	0	2 027	942	0	
Charges exceptionnelles	417	9 479	496	7 956	234 960
Résultat exceptionnel	-417	-7 452	446	-7 956	-234 960
Imposition forfaitaire annuelle	1 300	1 575	0	0	
Résultat de l'exercice	6 612	-89 496	1 372	29 640	49 460

Source : Comptes annuels de la HSP

Le résultat d'exploitation a été particulièrement important en 2010 (284 K€). Compte tenu de cette situation financière favorable et pour la première fois, l'association a choisi d'enregistrer dans ses comptes une provision pour engagement de retraite à hauteur de 202 000 €. Le commissaire aux comptes a indiqué aux rapporteurs que cette provision ne pouvait être enregistrée qu'en totalité. Ainsi, le résultat net de l'exercice n'est plus que de 49 460 €. Ce résultat reste en progression et le résultat cumulé des trois derniers exercices couvre à hauteur de 90% le déficit enregistré en 2007.

2.2.2.2. Les produits

Comme le montre le graphique suivant, en 2006 les produits sont constitués (dans l'ordre décroissant) par :

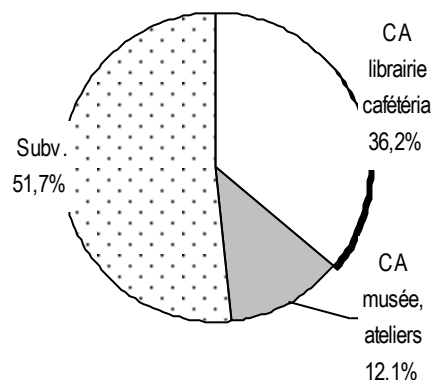
- la subvention de la Ville de Paris (51,7%),
- les recettes de la librairie et de la cafétéria (36,2%),
- les recettes des expositions et des ateliers (12,1%).

En 2010, la subvention municipale ne représente plus que 38,4% des produits d'exploitation.

Ce recul s'explique par une baisse de l'aide financière de la Ville de Paris (650 K€ en 2010 contre 680 K€ les années précédentes), mais surtout par l'augmentation très sensible des recettes propres. Les recettes d'entrée du musée ont en effet plus que doublé de 2006 à 2010 et le chiffre d'affaires de la librairie et de la cafétéria a augmenté de 37,7% compensant ainsi largement la baisse de la subvention de la Ville en 2010.

Graphique 4 : Répartition globale des produits en 2006 et en 2010

En 2006



en 2010

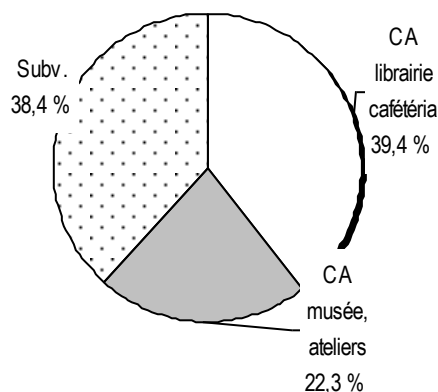


Tableau 7 : Evolution des produits sur la période 2006-2010

Produits	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010/2006
Total des produits d'exploitation	1 360 026	1 352 734	1 310 680	1 308 666	1 730 122	27,2%
Vente librairie cafétéria	487 568	487 205	467 023	455 551	671 571	37,7%
Recettes d'entrée de musée, ateliers	163 431	143 504	154 394	158 598	380 062	132,6%
Subventions d'exploitation	696 804	706 510	685 884	680 000	654 500	-6,1%
Reprise et transfert de charges	12 164	15 160	2 858	14 516	23 987	97,2%
Autres produits	58	357	521	1	2	-96,6%

Source : Comptes de résultats HSP

On note qu'en sus de la subvention de la Ville de Paris, la Halle Saint-Pierre a bénéficié d'aides ponctuelles aux expositions et notamment de :

- 17 000 € en 2006 (Ambassade d'Australie, Association Française d'Action Artistique, PRO HELVETIA²⁰) ;
- 2 277 € en 2008 (DRAC Ile-de-France et Conseil Régional d'Ile-de-France pour l'exposition Edouard GLISSANT) ;
- 4 500 € en 2010 (Association des Amis de la Halle Saint-Pierre).

²⁰ Il s'agit d'une fondation suisse pour la culture.

Graphique 5 : Répartition des produits de gestion en 2006 et 2010

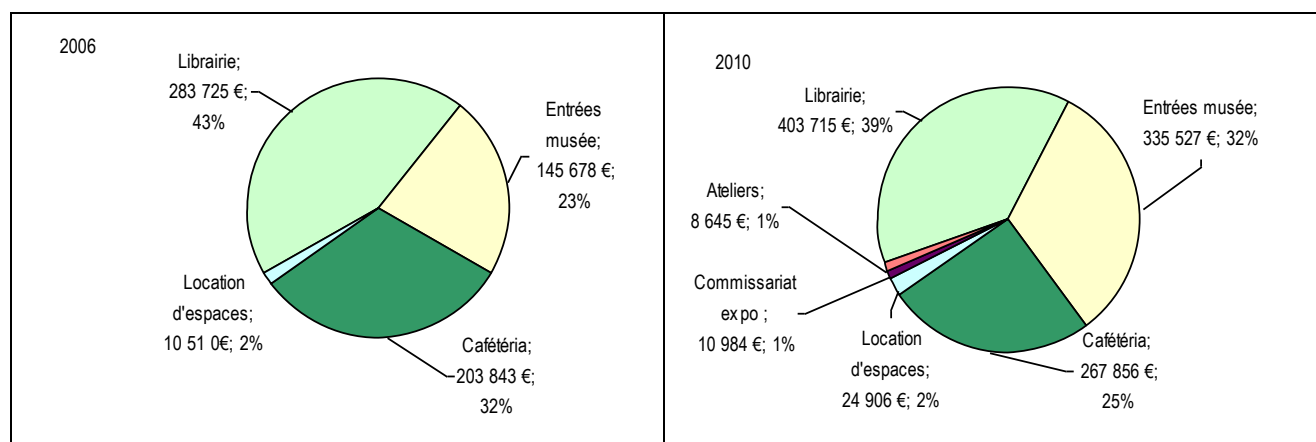


Tableau 8 : Détail du chiffre d'affaires de 2006 à 2010

En euros	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	Ecart
Chiffres d'affaires dont :	650 999	630 708	621 417	614 149	1 051 633	61,5%
Librairie	283 725	288 230	286 462	268 662	403 715	42,3%
Entrées musée	145 678	129 992	143 377	136 984	335 527	130,3%
Cafétéria	203 843	198 974	180 560	186 889	267 856	31,4%
Location d'espaces	10 510	11 940	6 293	16 397	24 906	137,0%
Commissariat expo et partenariat					10 984	
Ateliers	376	68	2 458	5 218	8 645	
Spectacles	2 511	1 504				-100,0%
Location des œuvres	4 356		2 266			-100,0%

Source : Comptes annuels de la HSP

Globalement, le chiffre d'affaires a légèrement baissé tous les ans de 2006 à 2009, puis il a augmenté de façon spectaculaire en 2010.

Le chiffre d'affaires des entrées au musée a explosé en 2010 : il représente 32% des recettes propres en 2010 (contre 23% en 2006). Par rapport à 2008, le musée a accueilli deux fois plus de public individuel (20 972 entrées en 2008 contre 45 059 en 2010)²¹. Le public scolaire a augmenté de 28,1% sur la même période passant de 4 800 en 2008 à 6 150 en 2010. Cette très forte augmentation de la fréquentation a une répercussion sur le chiffre d'affaires qui augmente dans les mêmes proportions.

La librairie génère le chiffre d'affaires le plus important de la Halle Saint-Pierre (39% en 2010 et 43% en 2006).

²¹ Voir paragraphe 1.3.2.2. du présent rapport.

Le chiffre d'affaires de la cafétéria a régulièrement baissé de 2006 à 2009. En 2010, cette activité a bénéficié de la fréquentation du musée, mais l'augmentation de ses recettes n'a été que de 31,4% par rapport à 2006, alors que les produits du musée ont fait un bond de plus de 130%. La même remarque peut d'ailleurs être faite à propos de la librairie dont le chiffre d'affaires augmente de seulement 42,3% sur la période 2006 / 2010. On peut donc logiquement en déduire que si l'activité « expositions » a un impact sur les autres activités (librairie, cafétéria) de la Halle Saint-Pierre, cet impact est limité.

La location d'espaces ne représente qu'une part très faible part du chiffre d'affaires.

Tableau 9 : Evolution des locations d'espaces en nombre et chiffre d'affaires

	2008			2009			2010		
	Nombre	prix facturé	CA moyen	Nombre	prix facturé	CA moyen	Nombre	prix facturé	CA moyen
TOTAL location	15	6 459	1 491	24	16 397	2 686	17	24 971	5 477
Espaces communs	3	2 479	826	7	9 099	1 300	3	11 100	3 700
Espace cafétéria	2	667	334	4	4 768	1 192	8	12 846	1 606
Location auditorium	10	3 313	331	13	2 530	195	6	1 025	171

Source : Grands livres de la HSP

Le nombre de locations d'espaces est très variable d'une année à l'autre (15 en 2008, 24 en 2009, 17 en 2010) mais le chiffre d'affaires est très nettement croissant : 6,4 K€ en 2008, 16,4 K€ en 2009 et 25 K€ en 2010.

Les recettes enregistrées au titre des ateliers sont quasi inexistantes en 2006 et 2007. Les années suivantes, elles représentent 0,4% du chiffre d'affaires en 2008, 0,85% en 2009 et 0,82% en 2010. En pratique, seules les recettes d'atelier facturées par la comptabilité sont identifiées comme « recettes d'atelier » dans les comptes alors que l'accueil du musée en encaisse pourtant un certain nombre qui, elles, sont comptabilisées comme des entrées au musée.

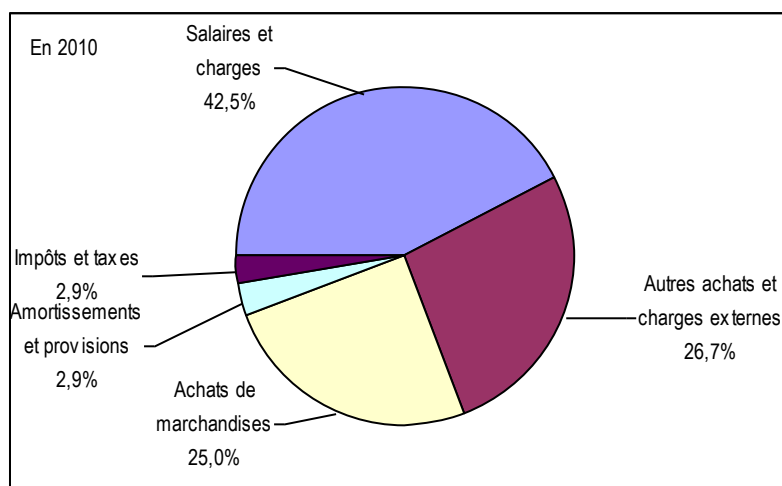
A l'inverse, des recettes d'atelier sont enregistrées à tort comme telles : par exemple, la location d'un local du premier étage pour un atelier couture (2 700 € sur l'année 2010) alors que cette recette devrait normalement être enregistrée en tant que location d'espaces.

De même, les conférences qui ont lieu régulièrement les samedis sont assorties d'une visite du musée : 5 € sont facturés au titre du musée et 5 € au titre de la conférence. Pourtant, comptablement, ces recettes sont enregistrées en totalité comme des « entrées musée ».

Enfin, on notera en 2010 l'existence d'une recette de 10 984 € versée en contrepartie d'une prestation de commissariat d'exposition effectuée par la directrice de la Halle Saint-Pierre pour le compte de la Ville de Biarritz.

2.2.2.3. Les charges

Graphique 6 : Répartition des principales charges de fonctionnement en 2010



Source : Comptes annuels de la HSP

Tableau 10 : Charges de gestion de 2006 à 2010

Charges	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010 / 2006
Total charges d'exploitation	1 356 788	1 410 092	1 306 091	1 279 558	1 446 102	6,6%
Achats de marchandises	327 419	292 497	266 775	236 158	362 145	10,6%
Variation de stocks	-19 535	2 594	7 234	24 535	-395	
Charges externes	335 036	417 612	358 530	335 511	385 667	15,1%
Impôts et taxes	47 962	54 510	48 991	47 172	42 142	-12,1%
Salaires et traitements	438 317	435 833	419 643	436 830	435 277	-0,7%
Charges sociales	198 192	183 818	180 402	184 076	179 557	-9,4%
Amortissements et provisions	25 796	22 680	23 906	14 703	41 588	61,2%
Autres charges	3 601	548	609	573	121	-96,6%

Source : Comptes annuels de la HSP

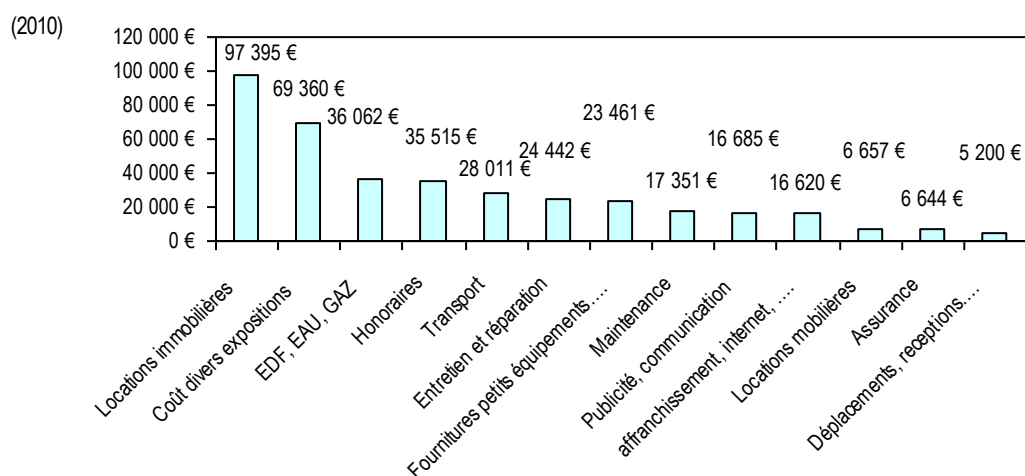
2.2.2.3.1. Les charges de personnel et frais assimilés

Elles constituent le plus important poste de dépenses de fonctionnement de la Halle Saint-Pierre, soit 614 834 € en 2010 (42,5% des dépenses d'exploitation). Ces charges régressent : elles représentaient 46,9% des dépenses en 2006, soit 636 509 €.

2.2.2.3.2. Les charges externes

Ces charges représentent plus d'un quart des charges d'exploitation. Elles sont détaillées dans le tableau suivant :

Graphique 7 : Charges externes en 2010 (ordre décroissant)



Source : Comptes de résultats détaillés

Les **locations immobilières**²² (97 395 € en 2010) représentent 24% des charges externes, soit également 6,7% des charges de fonctionnement et 15% du montant de la subvention municipale. Les montants indiqués sont des montants provisionnés, car les avis de recettes concernant les derniers loyers n'ont pas été émis par la Ville de Paris.

Le tableau qui suit montre d'ailleurs le décalage entre la date du loyer dû à la Ville de Paris et la date d'émission de l'avis de recettes.

Tableau 11 : Date d'avis d'émission de la redevance

Date des :	Pour la redevance				
	2006	2007	2008	2009	2010
Avis de recettes	27/11/2007	23/03/2009	Non parvenue	Non parvenue	Non parvenue
Règlements par la HSP	31/03/2008	20/04/2009			

Source : Avis de recettes de la RGF et règlements HSP

Le montant des trois années de loyer 2008 / 2010 a été provisionné dans les comptes de l'association, les avis correspondants n'ayant pas été adressés à la Halle Saint-Pierre. Sur les deux années précédentes, l'avis a été émis avec un décalage d'un an pour le loyer 2006 et deux ans pour celui de 2007.

Le « **coût divers des expositions** » est particulièrement important en 2010, soit 69 K€. Ce coût est imputable principalement à l'exposition sur l'art brut japonais et à l'exposition ZANDER. Il correspond notamment à des dépenses comprenant une facture provenant de

²² Depuis 2001, une redevance d'occupation est due par l'association.

[.....] pour un montant de 17 550 €, les honoraires de la graphiste pour un montant de 14 685 €, des dépenses d'impression (SUISSE IMPRIMER) pour 16 942 €.

Ce compte « fourre tout » n'a pas d'intérêt particulier d'autant que les dépenses d'expositions pourraient être isolées à l'aide de sous-comptes dans les comptes en nature appropriés (honoraires, petit équipement, impression, etc.).

Les fluides (eau, gaz, électricité) représentent une dépense de 36 K€ en 2010. Ce chiffre élevé s'explique notamment par les caractéristiques techniques du bâtiment (importance des surfaces vitrées, isolation peu performante, etc.).

Le poste « assurances » a diminué. En effet, à la demande de l'assureur, un point a été fait en 2009 sur le montant des immobilisations à prendre en compte. Le contrat a été revu à la baisse : 7 784 € en 2009 contre 6 657 € en 2010.

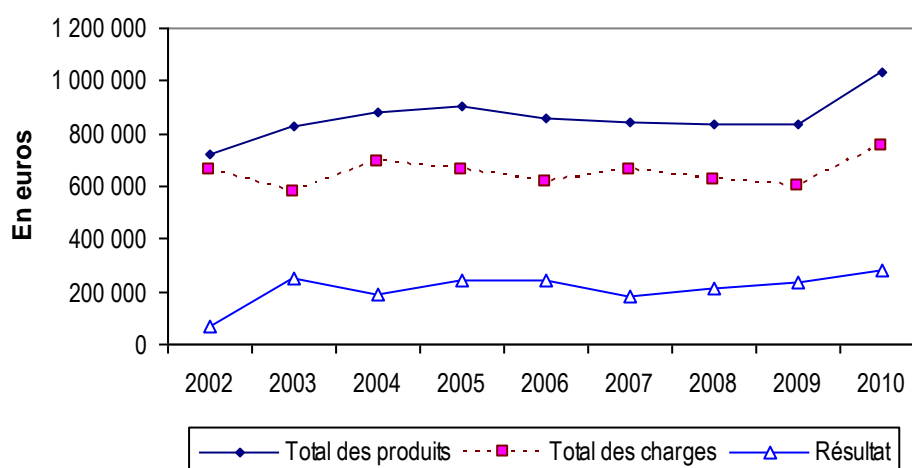
Les déplacements, réceptions et missions génèrent en 2010 une dépense globale relativement limitée : 5 200 € contre 4 273 € en 2009 et 9 212 € en 2008.

2.2.2.4. L'analyse des comptes par activité

Comme on l'a indiqué précédemment, l'association répartit ses activités sur trois secteurs : le musée, activité non lucrative supportée par la subvention de la Ville, la librairie et la cafétéria (voir paragraphe 2.1.3.2.).

2.2.2.4.1. Le musée

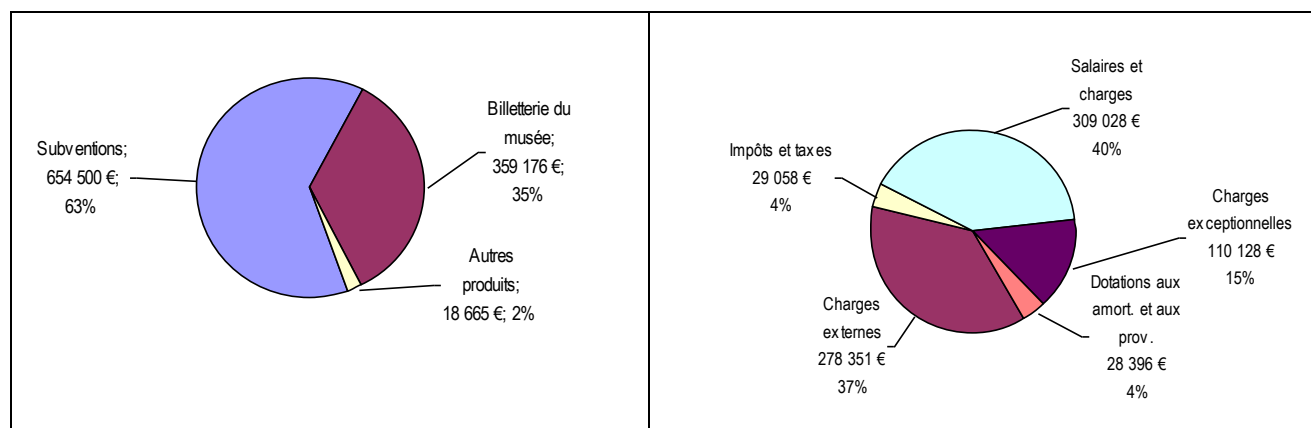
Graphique 8 : Evolution des charges et des produits de l'activité « musée » de 2002 à 2010



Source : Rapport du trésorier de la HSP

Les produits ont nettement augmenté en 2010 malgré la baisse de la subvention. Le résultat est relativement stable malgré la nette progression des recettes, l'association ayant choisi de provisionner l'engagement de retraite et donc d'augmenter ses charges. Sans cette charge exceptionnelle, le résultat du musée aurait atteint 387,5 K€ soit 59% de la subvention versée.

Graphique 9 : Répartition des produits et des charges de l'activité « musée » en 2010



Source : Liasse fiscale établie par l'expert comptable

La billetterie couvre en 2010 les salaires et charges sociales du personnel du musée ainsi que la quote-part des frais de personnel des services communs.

Jusqu'en 2009, les recettes du musée sont étales, voire en régression, ce qui met en évidence le caractère exceptionnel de l'année 2010.

Tableau 12 : Evolution des résultats du musée et détail des postes des produits et des charges

Musée	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Résultat	243 413	178 865	212 040	232 379	277 340
Total des produits liés au musée dont principalement :	858 204	842 562	837 506	832 656	1 032 341
Subventions	696 804	706 012	685 884	680 000	654 500
Billetterie du musée	158 585	129 992	150 198	147 667	359 176
Total des charges liées au musée dont principalement :	614 792	663 698	625 467	600 277	755 001
salaires et charges	319 871	310 889	314 220	324 180	309 028
charges externes	251 142	300 273	266 658	235 028	278 351
charges exceptionnelles	139	3 212	165	2 652	110 128

Source : Rapport du trésorier de la HSP

Les résultats de l'activité « musée » ont été nettement positifs sur toute la période : 243 413 € en 2006, 277 340 € en 2010.

En première analyse, ce constat pourrait laisser penser que la subvention allouée à la Halle Saint-Pierre par la Ville de Paris est trop importante. En réalité, il faut rappeler que l'activité « animations culturelles », elle aussi soutenue par la Ville de Paris, n'est pas isolée par la comptabilité analytique de l'association et est prise en charge en partie par le pôle « librairie ». En outre, il faut noter que la subvention sert aussi à financer les services communs de l'association.

Les subventions à hauteur de 81,2% du total des produits « musée » en 2006 ne représentent plus que 63,4% en 2010.

Les salaires s'élèvent à plus de la moitié du total des charges en moyenne (en excluant la provision de 110 128 € pour départ à la retraite constituée en 2010).

Les charges externes (37% en 2010 et 39% en 2009 du total des charges du musée) méritent d'être explicitées. Le loyer a représenté en 2010 la charge extérieure la plus importante (plus d'un tiers de ces charges), la totalité de la redevance d'occupation étant imputée à l'activité du musée.

Tableau 13 : Détail des principales charges externes pour l'activité du musée en 2010

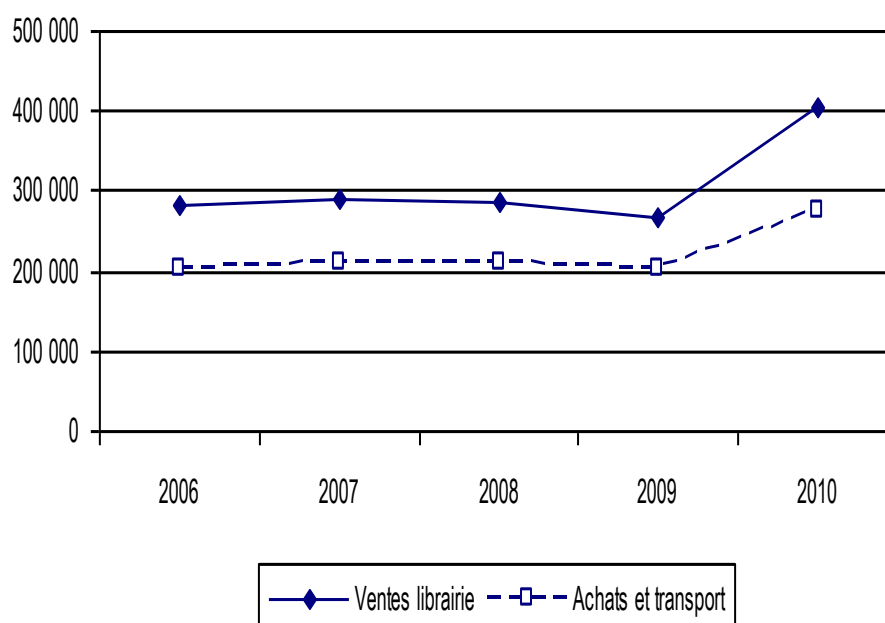
En euros	Dépenses	Part des charges externes
Total des charges externes pour le musée	278 351	100,0%
Locations immobilières	97 395	35,0%
Coûts divers expositions	69 360	24,9%
Transport musée	21 645	7,8%
Honoraires animation	12 916	4,6%
Eau, électricité, gaz	11 978	4,3%
Publicité, publication musée	6 792	2,4%
Total partiel (principales charges externes ci-dessus)	220 085	79,1%

NB : Toutes les charges mentionnées ci-dessous sont prises à 100 % par le musée à l'exception des fluides qui sont ventilés par tiers

2.2.2.4.2. La librairie

a) Les marges brutes de l'activité

Graphique 10 : Evolution des achats et ventes de la librairie



Source : Rapport du trésorier de la HSP

Tableau 14 : Evolution des taux de marge de la librairie de 2006 à 2010

	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution de 2006 à 2010
Ventes librairie	283 725	288 231	286 463	268 662	403 715	42,3%
Achats et transport	219 765	216 714	201 187	174 533	272 421	24,0%
Variation des stocks	-19 048	-6 652	7 223	26 053	1 349	
Marge	83 008	78 169	78 053	68 076	129 945	56,5%
Taux de marge	29,3%	27,1%	27,2%	25,3%	32,2%	

Source : Rapport du trésorier de la HSP

Les recettes de la librairie ont doublé de 2009 à 2010, alors qu'elles étaient relativement stables les années précédentes.

De 2006 à 2009, les marges commerciales de la librairie ont légèrement diminué. Une très nette amélioration a été constatée en 2010 : le montant de la marge a presque doublé de 2009 à 2010 et le taux de marge commerciale s'établit à 32,2 % contre 25,3 % en 2009.

Ce taux de marge est assez proche de celui constaté dans le secteur de la librairie indépendante (34% de marge commerciale pour les librairies indépendantes réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 300 K€ par an selon une étude datant de mars 2007 effectuée dans le cadre de la Commission Usages Commerciaux, instance de concertation réunissant éditeurs, libraires et représentants du ministère de la culture).

b) Les charges et les produits de la librairie

Graphique 11 : Evolution des charges et des produits de la librairie de 2002 à 2010

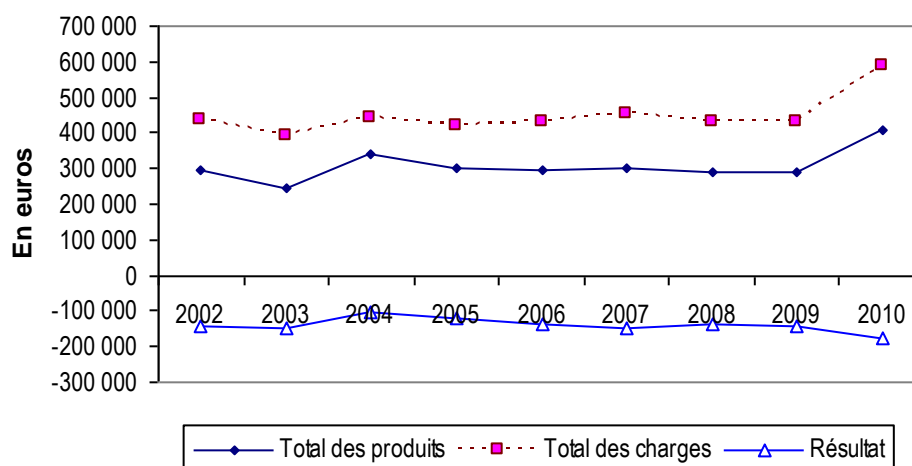


Tableau 15 : Résultats de la librairie et détail des postes de comptes de résultat

	2006	2007	2008	2009	2010
Résultats	-136 651	-149 463	-139 606	-141 916	-178 061
Total des produits :	295 924	301 430	290 286	287 588	410 615
Total des charges dont :	432 575	450 893	429 892	429 504	588 676
Achats marchandises et variation de stock	201 088	218 385	214 490	199 206	273 770
Charges hors achats dont principalement :	231 487	232 508	215 402	230 298	314 906
Salaires et charges	155 388	149 976	147 448	160 739	166 609
<i>Salaires et charges/ charges hors achats</i>	<i>67,1%</i>	<i>64,5%</i>	<i>68,5%</i>	<i>69,8%</i>	<i>52,9%</i>
Charges externes	56 369	56 392	47 926	50 738	52 306
Charges exceptionnelles	139	3133	165	2 652	79 503

Source : Rapport du trésorier de la HSP

Les charges de personnel viennent en diminution de la marge commerciale. Leur coût a augmenté en valeur absolue, mais a régressé dans le total des charges en 2010. **Ces charges de personnel sont toutefois très supérieures à celles constatées dans la profession** où elles représentent seulement 17,8% du chiffre d'affaires (voir étude susmentionnée de la Commission Usages Commerciaux) contre 40% en 2010 à la Halle Saint-Pierre. **Cet écart s'explique notamment par le fait que les personnels du pôle « librairie » assurent de facto une part non négligeable des animations culturelles de l'association.**

Les charges externes (52 306 € en 2010) les plus importantes sont : les fluides (23% des charges externes de la librairie), les frais de ménage (14,7%) et les frais d'honoraires (11,6%). On remarquera toutefois que la répartition par tiers des charges communes pénalise fortement la librairie.

Par ailleurs, le résultat est grevé d'une charge exceptionnelle de 79 503 € qui correspond principalement à l'engagement de retraite comptabilisé en 2010.

Sans cette charge exceptionnelle, le résultat de la librairie serait néanmoins très déficitaire, de l'ordre de -100 K€.

Si l'on prend en compte uniquement les charges directes (hors charges communes), le résultat de la librairie est positif de 3 500 €.

c) les stocks

Tableau 16 : Détail des stocks

En euros	2006	2007	2008	2009	2010	Δ 2010/2006
Stock total brut	178 039	176 368	169 145	143 093	141 752	-20,4%
Catalogues	57 155	72 549	60 143	51 010	45 265	-20,8%
Stock hors catalogues	120 884	103 819	109 001	92 082	96 487	-20,2%
<i>Part des catalogues dans le stock</i>	<i>32,1%</i>	<i>41,1%</i>	<i>35,6%</i>	<i>35,6%</i>	<i>31,9%</i>	
Provision	24 158	35 843	39 731	47 298	44 775	85,3%
Stock librairie net	153 882	140 525	129 413	95 795	96 977	-37,0%

Source : Rapport du trésorier de la HSP

Le stock de la librairie en valeur brute a été progressivement réduit de 20% de 2006 à 2010.

Depuis 2007, les catalogues sont réalisés en interne. Leur coût de revient est peu élevé.

Tableau 17 : Liste des catalogues et coût de revient

Catalogue	Année	Qté	Prix de revient	Coût total
Sylvia Katuszewski	2007	500	8,67	4 335
Varian Fry	2007	1084	21,94	23 783
Yolande Fièvre	2007	600	21,78	13 068
Eloge du dessin	2008	500	24,34	12 170
British outsider	2008	500	13,84	6 920
Chomo	2009	800	12,77	10 216
Art brut japonais	2010	2000	19,83	39 660
Chomo (réédition)	2010	800	8,56	6 848

Source : Halle Saint Pierre (comptabilité)

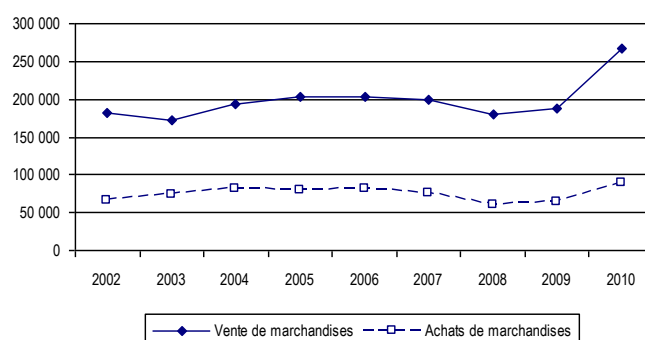
Les prix de vente sont variables : 40 € l'unité pour le catalogue sur l'art brut japonais et 25 € pour le catalogue CHOMO.

On signale qu'un certain nombre de catalogues sont donnés gratuitement aux journalistes ou aux artistes. Ces « dons » sont enregistrés comme des ventes à 0 €. Selon les rapporteurs, les catalogues destinés à être offerts ne devraient plus être confondus avec ceux destinés à la vente.

2.2.2.4.3. La cafétéria

c) Les marges brutes de l'activité

Graphique 12 : Achats et ventes de la cafétéria



Source : Rapport du trésorier de la HSP

Tableau 18 : Evolution du taux de marge de la cafétéria de 2002 à 2010

En euros	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vente de marchandises	181 070	173 052	193 195	203 360	203 843	198 974	180 560	186 890	267 856
Achat de marchandises	65 007	73 180	81 918	79 247	81 253	75 783	59 508	63 005	89 724
Marge commerciale	116 201	99 690	113 275	124 037	121 667	122 267	121 042	125 403	179 876
Taux de marge	64,0%	57,8%	56,6%	61,0%	60,4%	61,4%	67,04%	67,10%	67,15%

Source : Rapport du trésorier de la HSP

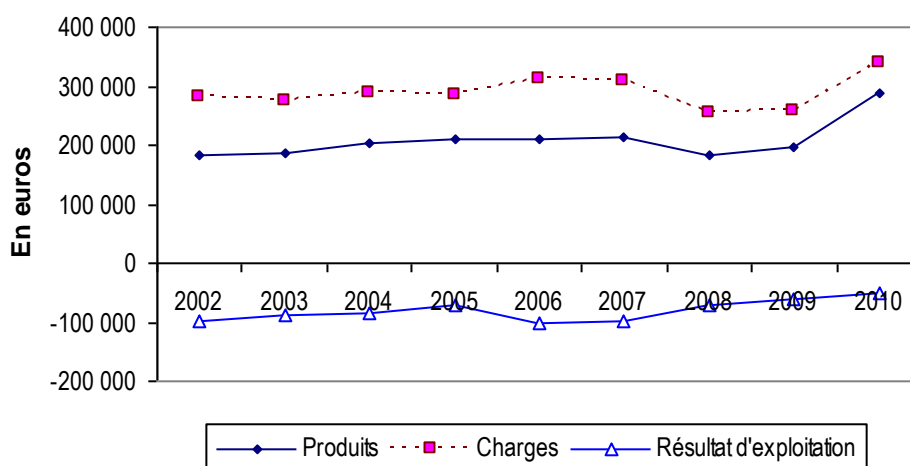
Les marges ont augmenté de 2007 à 2008 passant de 61,4% à 67 %. Cette hausse de la marge correspond à une baisse d'activité (-9,3 %), mais surtout à une diminution des achats (-21,5 %).

Il faut noter que la forte augmentation des ventes en 2010 n'a pratiquement pas eu d'effet sur la marge.

d) les charges et produits d'exploitation

Il faut ajouter aux achats toutes les charges qui sont liées à cette activité pour les soustraire des produits réalisés afin de dégager le résultat.

Graphique 13 : Evolution des produits et charges de la cafétéria



Source : rapport du trésorier de la HSP

Les résultats d'exploitation restent nettement déficitaires malgré la hausse du chiffre d'affaires.

Tableau 19 : Evolution des produits et des charges de la cafétéria

produits	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat	-100 158	-96 921	-71 058	-60 821	-49 820
Total des produits liés à la cafétéria	211 149	212 844	184 431	197 345	287 605
Total des charges liées à la cafétéria dont principalement :	311 307	309 765	255 489	258 166	337 425
salaires et charges	161 250	158 786	138 377	135 988	139 197
achats de marchandises + stock	87 326	76 707	59 519	61 487	87 980
charges externes	46 995	60 947	43 946	49 745	55 011
charges exceptionnelles	139	3 133	165	2 652	45 329

Source : Rapport trésorier

Les salaires et charges représentent plus de 50% des charges de la cafétéria sur la période tandis que les achats ne représentent que 23,5% à 27,9% des charges. Le montant des achats a fortement régressé de 2006 à 2009 (-29,6%) pour augmenter de 43,1% en 2010.

Les principales charges externes de la cafétéria sont les fluides (22%) et les frais de ménage (13,9%). On rappelle qu'il s'agit de charges communes réparties par tiers.

Le résultat de l'année 2010 intègre une charge exceptionnelle de 45 329 € qui correspond à la provision pour départ à la retraite. **Sans cette provision, les comptes de la cafétéria seraient pour la première fois pratiquement équilibrés (-4 490 €).**

En ne comptant que les charges directes, le résultat de la cafétéria serait positif de 97,6 K€.

2.2.3. Bilan financier et perspectives d'avenir

2.2.3.1. Un équilibre financier atteint mais qui reste fragile

Le chiffre d'affaires de l'association a nettement progressé sur la période sous revue passant de 651 K€ en 2006 à 1 052 K€ en 2010 soit une augmentation de 61,5%.

La subvention ne représente plus que 38% des recettes en 2010 contre 51,7% en 2006, ce qui montre l'effort réalisé par l'association alors que la subvention n'a pas progressé sur la période et a même diminué en 2010 (-4,4% par rapport aux années précédentes).

Les dépenses totales augmentent mécaniquement de 6,6% de 2006 à 2010, mais les charges salariales régressent légèrement, notamment suite aux départs de salariés.

Les difficultés financières de l'association sont dues essentiellement au déficit de l'année 2007. En 2010, la situation paraît assainie, bien que la question de la faiblesse des fonds propres demeure.

Les dépenses sont très contraintes et le bénéfice ou la perte dépend du succès des expositions présentées et du coût qu'elles ont engendré. **L'année 2010 a été particulièrement favorable et même exceptionnelle** puisque les dépenses liées à l'exposition sur l'art brut japonais ont été pour l'essentiel prises en charge par le Japon (transport et assurance) et les entrées au musée très élevées.

En 2011, l'exposition ZANDER ne bénéficie pas des mêmes conditions : en effet, le transport des oeuvres et l'assurance sont à la charge de la Halle Saint-Pierre et la fréquentation n'atteindra probablement pas les records de 2010.

2.2.3.2. Un budget 2011 dans la continuité des budgets précédents

L'association a donc agi avec prudence, d'une part, en réduisant le bénéfice réalisé d'une provision pour engagement de retraite et, d'autre part, en prévoyant un budget 2011 plus proche des budgets précédents que des comptes 2010 particulièrement atypiques pour l'association :

Tableau 20 : Les produits 2010 et le budget 2011

	Budget 2010	Réel 2010	Ecart en %	Budget 2011
TOTAL des PRODUITS DONT /	1 282 500	1 706 574	33,1%	1 310 500
RESSOURCES PROPRES dont :	632 500	1 056 574	67,0%	630 500
musée	140 000	340 159	143,0%	170 000
librairie	280 000	403 715	44,2%	300 000
cafeteria	190 000	267 856	41,0%	200 000
autres produits	22 500	44 844	99,3%	15 500
SUBV.FCT Ville Paris	650 000	650 000	0,0%	650 000

Source : HSP

Les recettes prévisionnelles 2011 du musée (170 K€) ont été prévues en augmentation par rapport au budget 2010, mais très en retrait du chiffre d'affaires réalisé en 2010 (340 K€). Il faut rappeler que les recettes des expositions sont relativement imprévisibles, d'autant qu'aucune analyse du public ou de ses attentes n'est réalisée.

Les budgets d'achat de la librairie et de la cafétéria sont établis de façon théorique. Ils ont été légèrement augmentés par rapport au budget 2010, mais sans tenir compte des chiffres d'affaires effectivement réalisés qui dépendent en partie du succès des expositions. En fonction des ventes réalisées, les responsables commandent une à deux fois par semaine. Plus le chiffre d'affaires est important, plus mécaniquement les achats sont élevés, ce qui a été le cas en 2010.

Une partie des dépenses est directement conditionnée par la progression du chiffre d'affaires, notamment ceux de la cafétéria et de la librairie.

Tableau 21 : Les charges 2010 et le budget 2011

	Budget 2010	Réel 2010	Ecart en %	Budget 2011
TOTAL DES CHARGES dont principalement	1 304 000	1 658 372	27,2%	1 329 500
Salaires	600 000	630 718	5,1%	615 000
Achats librairie	210 000	275 683	31,3%	210 000
Expositions halle saint-pierre	95 000	140 011	47,4%	100 000
Redevance d'occupation	92 700	97 395	5,1%	97 000
Achats cafeteria	76 000	87 980	15,8%	76 000
Electricité gaz eau*	37 500	46 984	25,3%	38 000
Taxes	37 000	42 142	13,9%	37 500

Source : HSP

Les dépenses budgétées pour 2011 restent dans la continuité des budgets précédents.

3. BILAN ET PROPOSITIONS

3.1. Le bilan de l'audit

La Halle Saint-Pierre est un équipement qui fonctionne depuis 25 ans et qui, au fil du temps, a su trouver une place dans le paysage culturel en se positionnant sur le créneau de l'art brut (il s'agit là d'un secteur très spécifique de la création artistique qui est actuellement en voie de reconnaissance, notamment par le marché de l'art).

La Halle Saint-Pierre présente également l'intérêt d'être une structure à « double visage » : en effet, en plus d'être une vitrine consacrée à la promotion de l'art brut et de la création « hors normes » (production d'expositions, conférences, diffusion d'ouvrages spécialisés, etc.) appréciée des initiés, elle propose également des activités qui s'adressent à un public plus large (ateliers, vente de livres pour enfants, prestations de restauration légère, etc.) et qui s'inscrivent dans une logique de proximité.

Elle offre aujourd'hui un éventail de services (expositions, animations culturelles, librairie, cafétéria) qui contribuent chacun à leur manière à l'identité du lieu et à sa cohérence.

La Halle Saint-Pierre mérite donc de continuer à être soutenue par la Ville de Paris, d'autant que l'audit montre que des progrès ont été réalisés même si quelques faiblesses subsistent.

3.1.1. Les aspects positifs

En premier lieu, on note que le climat social au sein de l'équipe s'est sensiblement amélioré depuis 2006.

En deuxième lieu, les rapporteurs constatent que la situation financière a été redressée après une année 2007 difficile. En 2010, l'association dégage un résultat positif et n'a pas de problèmes de trésorerie, même si ses fonds propres restent à un niveau encore trop faible. Cette embellie s'explique principalement par le succès remporté par l'exposition consacrée à l'art brut japonais, qui a fait de 2010 une année tout à fait exceptionnelle.

En troisième lieu, on relève que la Halle Saint-Pierre est moins dépendante de la subvention municipale que par le passé (38% de l'ensemble des produits en 2010 contre 52% en 2006).

Enfin, il est important de souligner le taux de satisfaction très important des visiteurs des expositions temporaires (99% d'usagers satisfaits d'après l'enquête effectuée par l'Inspection générale).

3.1.2. Les points faibles

Les activités commerciales (librairie et cafétéria) ne sont toujours pas rentables. Ce constat doit toutefois être nuancé. En effet, il résulte principalement du fait que la

comptabilité analytique mise en place distingue seulement trois secteurs d'activités (expositions, librairie, cafétéria), alors qu'il faudrait isoler un centre de coût spécifique pour les animations culturelles. En outre, la répartition des charges communes par tiers, *a priori* défavorable aux activités lucratives, fausse en partie les résultats des pôles « librairie » et « cafétéria ».

Plus généralement, la gestion de la Halle Saint-Pierre gagnerait à être plus professionnelle. A titre d'exemple, on rappellera que :

- il n'y pas d'inventaire général des biens immobilisés, ce qui nuit à la mise en place d'une politique de renouvellement ou d'acquisition cohérente ;
- [.....]
] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*;
- les procédures ne sont pas toutes formalisées (contrôle des factures, dépenses sur caisse, etc.) ;
- la maintenance informatique est assurée uniquement en interne ;
- certains outils sont sous-exploités, voire insuffisamment maîtrisés (c'est le cas notamment du logiciel de gestion de la librairie).

Par ailleurs, on note que la Halle Saint-Pierre est uniquement financée par la Ville de Paris, alors pourtant que son public n'est pas majoritairement parisien (36% seulement des visiteurs des expositions temporaires habitent la capitale).

Enfin, les rapporteurs remarquent que les relations avec la DAC (et notamment avec le bureau de l'immobilier) ne sont pas totalement dépassionnées et sereines et qu'elles ne s'inscrivent pas suffisamment dans la durée.

3.2. Les recommandations de l'Inspection générale

On trouvera dans les lignes qui suivent les préconisations de l'Inspection générale, à la fois pour l'association auditée et pour la direction de tutelle.

3.2.1. Concernant la Halle Saint-Pierre

3.2.1.1. Les préconisations générales

Recommandation n° 1 : Réunir le conseil d'administration au moins deux fois par an comme l'exigent les statuts.

Recommandation n° 2 : Mettre en place une comptabilité analytique qui distingue quatre centres de coût (expositions temporaires, animations culturelles, librairie, cafétéria) et qui définisse une répartition des charges communes plus pertinente, puis faire valider ces nouvelles règles par le conseil d'administration.

- Recommandation n° 3 :** Faire évoluer l'organigramme, de telle sorte qu'une ressource interne (par exemple un des libraires) soit clairement identifiée comme responsable des animations culturelles et pédagogiques.
- Recommandation n° 4 :** Impliquer davantage les responsables de la librairie et de la cafétéria sur les prévisions budgétaires et les résultats financiers de leur secteur.
- Recommandation n° 5 :** Faire apparaître dans les rapports d'activités des données synthétiques concernant les différents secteurs et notamment les animations culturelles et mentionner clairement les partenariats existants, en particulier au niveau local.
- Recommandation n° 6 :** Réaliser un inventaire annuel des immobilisations.
- Recommandation n° 7 :** Renouveler une partie du parc informatique et organiser une maintenance informatique extérieure.
- Recommandation n° 8 :** [.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..*
- Recommandation n° 9 :** Formaliser certaines procédures (sorties de caisse, contrôle des factures, etc.).
- Recommandation n° 10 :** Fermer la Halle Saint-Pierre un jour par semaine (par exemple le lundi qui est le jour où la fréquentation est la plus faible) afin de réduire les coûts (personnels, fluides, etc.).
- Recommandation n° 11 :** Diversifier les sources de financement, notamment en faisant appel à d'autres collectivités publiques (par exemple, le Conseil régional d'Ile-de-France, compte tenu de la provenance des visiteurs des expositions temporaires).

3.2.1.2. Les préconisations pour le musée

- Recommandation n° 1 :** Faire porter un signe distinctif aux gardiens afin que les visiteurs puissent les identifier facilement.
- Recommandation n° 2 :** Réaliser régulièrement des enquêtes sur les publics et sur leurs attentes.

3.2.1.3. Les préconisations pour la librairie

- Recommandation n° 1 :** [.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Recommandation n° 2 : Proposer aux libraires une formation sur le logiciel MEDIALOG.

3.2.2. Concernant la DAC

Recommandation n° 1 : Signer avec la Halle Saint-Pierre une convention triennale unique qui, d'une part, garantit le principe du soutien financier de la Ville de Paris à l'association en contrepartie de la réalisation d'un certain nombre d'objectifs précis et, d'autre part, fixe les règles de la mise à disposition des locaux.

Recommandation n° 2 : Emettre régulièrement les titres de recettes pour le recouvrement de la redevance d'occupation, notamment si la future convention prévoit le paiement d'une telle redevance.

Recommandation n° 3 : Financer un certain nombre de travaux d'entretien (mise aux normes « handicapés » de l'entrée principale ; réalisation d'un local poubelle ; dépose des bannières SPEEDY GRAPHITO et installation d'une nouvelle signalétique extérieure ; [.....]).

Dans sa réponse du 8 septembre 2011, la DAC affirme que ces travaux ne sont pas tous de son ressort. On rappellera toutefois que la convention du 19 mai 2005 stipule que l'entretien et la réparation [.....] des bannières réalisées par SPEEDY GRAPHITO sont à la charge de la Ville de Paris (articles 8 et 9).

Recommandation n° 4 : Intervenir auprès de la direction de la voirie et des déplacements (DVD) pour sécuriser l'environnement immédiat de la Halle Saint-Pierre (neutralisation de l'espace devant la sortie de secours située place Saint-Pierre, côté rue Charles Nodier ; [.....]).

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Ville de Paris :

- [.....], directrice de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- [.....], chargé de secteur des subventions au département de l'art dans la ville (DAC) ;
- [.....], conseiller technique au cabinet de l'adjointe au Maire chargée des personnes en situation de handicap ;
- [.....], chargée de mission au cabinet du Maire ;
- Véronique DUBARRY, adjointe au Maire chargée des personnes en situation de handicap ;
- [.....], directrice des affaires culturelles (DAC) ;
- [.....], responsable des questions administratives et juridiques au bureau de l'immobilier (DAC) ;
- [.....], conseiller auprès du Maire ;
- [.....], chargé de mission au cabinet du maire du 18^{ème} arrondissement ;
- [.....], secrétaire générale du Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris (DAC) ;
- [.....], directrice adjointe des affaires culturelles (DAC) ;
- [.....], collaborateur de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- Carine ROLLAND, adjointe au maire du 18^{ème} arrondissement chargée de la culture ;
- [.....], adjoint au chef du bureau de l'immobilier (DAC) ;
- [.....], chef du département de l'art dans la ville (DAC) ;
- Daniel VAILLANT, maire du 18^{ème} arrondissement ;
- [.....], directeur de cabinet du maire du 18^{ème} arrondissement ;
- [.....], chargée de mission (DAC) ;

Halle Saint-Pierre :

- [.....], gardien ;
- [.....], gardien ;

- [.....], chargée de communication et déléguée du personnel suppléante ;
- Christophe CARESCHE, président du conseil d'administration ;
- [.....], agent de cafétéria ;
- Sylvain GAREL, conseiller de Paris, membre du conseil d'administration ;
- [.....], agent de cafétéria ;
- Didier GUILLOT, conseiller de Paris, membre du conseil d'administration ;
- [.....], libraire et délégué du personnel ;
- [.....], directrice ;
- [.....], libraire ;
- [.....], régisseur ;
- [.....], vice-président du conseil d'administration ;
- [.....], gardien ;
- [.....], comptable ;

Autres personnes rencontrées :

- [.....], galeriste ;
- [.....], président de la fondation « La Maison Rouge » ;
- [.....], expert comptable ;
- [.....], commissaire aux comptes.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de la Halle Saint-Pierre a été transmis le 4 juillet 2011 à la directrice des affaires culturelles et au président de l'association auditée.

- La réponse au rapport provisoire du président de la Halle Saint-Pierre a été adressée par courrier du 30 août 2011.
- La réponse au rapport provisoire de la directrice des affaires culturelles a été adressée par note du 8 septembre 2011.

**Réponse au rapport provisoire
du président de la Halle Saint-Pierre en date du 30 août 2011**

Inspecteur Général de la Ville de Paris

Paris, le 30 août 2011



Cher Monsieur,

Vous m'avez adressé le rapport provisoire de l'inspection concernant la Halle Saint Pierre.

Je tiens, tout d'abord, à vous remercier, ainsi que votre équipe, pour la manière dont cette inspection a été conduite, dans le respect des personnes et de leur travail. Elle contraste, heureusement, avec celle qui avait été menée précédemment en 2006 !

Après avoir étudié ce document avec la directrice de la Halle Saint Pierre, je suis en mesure de vous indiquer que nous n'avons pas de remarques particulières à formuler.

Vos recommandations qui s'adressent à la Halle comme à la DAC, nous semblent de nature à renforcer le rayonnement de la Halle, son organisation et son fonctionnement.

Le Conseil d'administration et la direction s'appliqueront à les mettre en œuvre, avec l'espoir que le soutien de la Ville, notamment à travers sa subvention, ne faiblira pas.

Je vous prie de croire, monsieur l'Inspecteur général, à l'assurance de ma haute considération.

Christophe Caresche
Président du Conseil
d'administration
de la Halle Saint Pierre

**Réponse au rapport provisoire
de la directrice des affaires culturelles en date du 8 septembre 2011**



La Directrice

Affaire suivie par :

N/Ref : DAV/730

Paris, 08 SEP. 2011

NOTE à l'attention de : Madame, Directrice de l'Inspection
Générale

Objet : Réponse au rapport provisoire d'audit de la Halle Saint-Pierre

J'ai bien reçu votre courrier du 4 juillet adressant à la Direction des Affaires Culturelles le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur la Halle Saint-Pierre et je vous remercie d'avoir accordé à mes services un délai supplémentaire pour y apporter les éléments de réponse que vous trouverez ci-après.

Je partage votre analyse sur l'amélioration globale de la situation de la Halle Saint-Pierre depuis le précédent rapport d'audit réalisé par l'Inspection générale en 2006. Les progrès au niveau de la gestion financière sont particulièrement notables. Comme l'indique votre rapport, l'association est moins dépendante de la subvention de la Ville de Paris mais elle doit poursuivre ses efforts dans deux directions :

- La Halle Saint-Pierre doit chercher à diversifier ses sources de financement. L'audit montre que la majorité des visiteurs ne provient pas de la capitale alors que l'association ne perçoit qu'une subvention de la Ville de Paris. La recherche de nouveaux soutiens financiers publics ou privés doit être une priorité de la direction.
- La Halle Saint-Pierre doit développer ses ressources propres. Elle peut y parvenir en impliquant davantage les personnels de la librairie (notamment en renforçant leur formation, tout particulièrement sur la gestion des stocks) et de la cafétéria et en formalisant davantage un projet culturel stratégique et susceptible d'attirer un plus large public. A cet égard, le très grand succès de l'exposition japonaise en 2010 montre que la Halle Saint -Pierre dispose d'un réel potentiel pour développer une politique des publics dynamique par le choix des expositions temporaires qu'elle organise. Au-delà de la politique des publics, le succès de cette exposition a permis de dégager un résultat positif de 250K€ en 2010. Même si j'ai bien conscience du caractère assez exceptionnel de ce succès, il ouvre, à mon sens la voie à une politique ambitieuse et doit être considéré plus comme une tendance qu'une exception.

En ce qui concerne les préconisations de l'Inspection générale concernant ma direction, je souscris pleinement à l'idée d'une convention triennale unique regroupant la mise à disposition des locaux et le soutien en fonctionnement et fixant les objectifs stratégiques que la ville et l'établissement partagent, en matière de politique des publics, de politique scientifique et de recherche et, aussi, en matière d'amélioration de la gestion, pour laquelle votre rapport fournit une excellente base de négociation.

Hôtel d'Albret - 31, rue des Francs-Bourgeois
75188 Paris Cedex 04

Tout le info sur la ville !

info Le 3975
Paris.fr

Mes services vont donc se rapprocher de l'établissement afin de déterminer en commun les objectifs qui apparaîtront dans la convention, avec pour objectifs une signature à la fin de l'année en cours. A ces objectifs seront associés des indicateurs quantifiés qui permettront une évaluation annuelle des résultats obtenus.

Afin de simplifier les écritures comptables, j'ai proposé, dans le cadre de la mise à disposition des locaux, que l'association puisse bénéficier de l'espace à titre gratuit. Cette gratuité serait assortie d'une baisse de la subvention de fonctionnement équivalente au loyer payé actuellement par la Halle Saint-Pierre et la contribution non-financière serait valorisée dans les comptes de l'association. Le Secrétariat Général sera saisi sur ce point très prochainement, pour validation.

Bien évidemment, si le principe de mise à disposition gratuite est retenu, il permettrait de résoudre le problème de régularité d'émission des titres de recettes pour la redevance d'occupation. La convention actuellement en vigueur prévoit une émission annuelle des titres de recettes. Dans le cas où une redevance serait maintenue, la DAC s'engage à augmenter la fréquence des appels à loyer.

En ce qui concerne le financement de certains travaux d'entretien, évoqué dans votre troisième point, je tiens à préciser que tous ces travaux ne sont pas à la charge de la DAC. Le diagnostic d'accessibilité est prévu courant 2012 et nous permettra de nous pencher sur les mises aux normes « handicapés ». Mes services étudient actuellement la possibilité de réalisation du local poubelle.

Les autres travaux évoqués dans votre rapport sont selon moi, du ressort de l'établissement.

Enfin, concernant votre dernière préconisation, il me semble qu'il appartient davantage à la direction de la voirie et des déplacements qu'à la DAC, de sécuriser l'environnement immédiat de la Halle Saint-Pierre que ce soit l'espace devant la sortie de secours

Je saisis à cette fin la directrice de la DVD dans les tout prochain jours.

Je tiens à remercier vos collaborateurs pour cet excellent rapport qui va fortement contribuer à nourrir le dialogue de gestion entre la ville et la Halle Saint-Pierre.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Situation de la Halle Saint-Pierre

- Annexe II : Organigramme de la Halle Saint-Pierre

- Annexe III : Liste des organes de sécurité de la Halle Saint-Pierre

- Annexe IV : Questionnaire de l'enquête réalisée auprès des visiteurs de l'exposition « Sous le Vent de l'Art Brut » du 16 au 27 mars 2011

Avis : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale