

RAPPORT

***AUDIT DE L'ASSOCIATION
« LE MUSEE EN HERBE »***

- septembre 2008 -

Rapporteurs :

*, Inspecteur
, Chargée de mission
, Chargé de mission*

Le Maire de Paris
07-25

27 JUIL. 2007

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

=====

Je souhaite que vous procédiez à un audit de l'association « Musée en herbe ».

Vous examinerez :

- la qualité de l'offre pédagogique de cette association et en particulier son insertion dans l'offre et la programmation des musées municipaux de Paris,
- la nature du public destinataire de cette offre pédagogique et culturelle,
- les voies possibles pour une meilleure adaptation du projet pédagogique et culturel de l'association avec ses moyens financiers.

Cette association subventionnée par la Ville de Paris est installée dans des locaux du Jardin d'Acclimatation (contrat avec le concessionnaire). Vous étudierez les solutions alternatives à cette situation dans laquelle cette association subventionnée est sous concédant d'un délégataire de service public.

Votre rapport me sera remis fin décembre 2007.

La Direction des Affaires Culturelles se tient à votre disposition pour faciliter cette mission.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
DU
RAPPORT DÉFINITIF

Audit de l'association « Musée en herbe »

L'association « Musée en herbe », créée en 1975, s'est donné pour but de favoriser l'apprentissage par les enfants du monde des musées artistiques, scientifiques, techniques et de société.

Elle bénéficie de la part de la Ville de Paris d'une subvention annuelle de fonctionnement, qui en 2007 s'élevait à 315.000 €.

L'association organise au profit de jeunes enfants des expositions de reproductions d'œuvres d'art, en général à caractère pictural, fréquemment complétées par des animations ou autres ateliers conçus différemment selon que les enfants appartiennent à des groupes scolaires ou sont des visiteurs individuels. Le « Musée en herbe » participe par ailleurs, avec le parrainage du ministère de la culture et l'aide de financeurs privés, à des opérations d'aménagement de locaux dépendant de l'hôpital pour enfants Armand Trousseau, situé à Paris 12^{ème}.

L'accès au « Musée en herbe », situé dans l'enceinte du Jardin d'acclimatation, est subordonné au règlement, d'une part du droit exigé à l'entrée de cet espace vert, d'autre part d'un tarif propre à chaque type de prestation qu'il propose. Ce tarif, fixé librement par l'association, est de manière générale supérieur à celui appliqué par les musées municipaux pour des activités comparables.

Ouvert presque toute l'année, le « Musée en herbe » fait état de près de 85.000 visiteurs en 2007, donnée qui, du fait des modalités de leur comptage, excède fortement la réalité, estimable à environ 50.000. A peu près quatre visiteurs sur cinq appartiennent à un groupe scolaire, la proportion des écoles parisiennes étant très minoritaire.

On note, outre la nécessité de « toiler » les statuts, celle de remédier à des insuffisances dans le fonctionnement des organes dirigeants : conseil d'administration inexistant, bureau incomplet et siégeant de façon informelle, procès-verbaux d'assemblée générale imprécis...

Le personnel compte 9 salariés permanents, correspondant à un peu moins de 7 équivalents temps plein, en majorité présents depuis de nombreuses années dans l'association ; par ailleurs, celle-ci fait appel ponctuellement à des bénévoles et accueille aussi des stagiaires.

La communication du « Musée en herbe » ne donne pas une lisibilité suffisante au soutien que lui apporte la Ville.

Sur le plan financier, le compte de résultat a enregistré un déficit ces dernières années, sauf en 2005.

La subvention municipale a fortement augmenté par rapport à l'an 2000 jusqu'à représenter aujourd'hui la moitié environ des recettes de fonctionnement, d'où une divergence marquée et croissante entre la provenance des financements publics et l'origine géographique des visiteurs. Quant aux charges, elles sont constituées pour moitié de frais de personnel et intègrent également une part importante de dépenses de création des expositions. La situation du bilan est préoccupante : les capitaux propres étaient négatifs à fin 2006.

La gestion comptable est déficiente sur plusieurs points : comptes clients, coût complet des expositions, activités de la librairie, délivrance des reçus fiscaux aux donateurs. En outre, le choix du non-assujettissement à la TVA des activités, librairie exceptée, mérite d'être réexaminé.

Enfin, les liens établis par l'association avec deux sociétés commerciales en vue d'assurer le stockage de ses expositions ou leur valorisation sous forme de location ou de vente soulèvent de nombreuses questions. Celles-ci portent, selon le cas, sur l'absence de mise en concurrence par le « Musée en herbe » de son cocontractant, l'imbrication du fonctionnement et des domaines d'intervention respectifs des partenaires, la nature exacte de leurs relations financières, la non-déclaration des conventions réglementées y afférentes. Les rapporteurs estiment nécessaire sur ce point une clarification, qui pourrait consister à intégrer au sein de l'association tout ou partie des activités à caractère commercial en cause, solution aujourd'hui envisageable sur les plans juridique et fiscal.

Les perspectives d'évolution du « Musée en herbe » sont d'abord liées à l'ouverture toute récente, en plein centre de Paris, d'une seconde implantation, qui, si elle constitue une chance de développement du public originaire de Paris, s'accompagne de nombreuses incertitudes quant aux recettes et coûts supplémentaires associés et quant à la manière dont cette antenne articulera ses activités avec celles assurées au Jardin d'acclimatation.

Concernant précisément l'insertion du « Musée en herbe » dans l'ensemble des activités du Jardin d'acclimatation, plusieurs questions se trouvent aujourd'hui posées.

Il y a lieu de s'interroger tout d'abord sur la compatibilité du subventionnement du « Musée en herbe » avec sa situation de sous-concessionnaire de la société chargée de la gestion du Jardin d'acclimatation, le risque étant qu'une partie de la subvention n'alimente les comptes de cette dernière.

L'exemption de loyer dont bénéficie le « Musée en herbe » en contrepartie du paiement par ses visiteurs du droit d'entrée au Jardin est contestable sur le plan juridique. En revanche, aucun flux financier autre que ceux liés au défraiement du concessionnaire pour les dépenses engagées par lui au profit de l'association n'intervient de celle-ci vers celui-là.

Il est donc proposé d'aménager le contrat de sous-concession, en mettant à la charge du « Musée en herbe » une redevance d'occupation calculée sur la base de ses seules recettes d'activité, à l'exclusion de tout produit à caractère de subvention.

Par ailleurs, outre l'incidence éventuelle de l'ouverture d'un second site sur la fréquentation de ses locaux du Jardin d'acclimatation, le « Musée en herbe » aura à prendre en compte la création à proximité immédiate de la Fondation Louis Vuitton d'art contemporain. Cette fondation compte mener des actions spécifiques en direction des jeunes publics, ce qui pourrait ouvrir au « Musée en herbe » un nouveau potentiel de développement.

Un autre facteur d'évolution pourrait reposer sur le renouvellement de l'offre culturelle et pédagogique du « Musée en herbe ». En effet, quelque peu en retrait par rapport à son ambition affichée, celui-ci n'entretient que des liens limités avec des institutions culturelles situées à Paris et voit en outre aujourd'hui ses activités concurrencées par celles que proposent aux enfants les services éducatifs des musées « classiques ».

Des pistes ont été explorées en vue de favoriser l'évolution de l'offre du « Musée en herbe ».

Il s'agit d'une part d'un rapprochement du « Musée en herbe » avec l'association « Paris-Ateliers », projet qui n'a pas abouti en raison de différences importantes entre les deux associations quant à la conception des activités.

Il s'agit d'autre part d'une coopération entre le « Musée en herbe » et les musées de la Ville. De premiers contacts ont été pris en ce sens, mais n'ont pas eu à ce jour de suites concrètes. Outre des difficultés liées aux modes de gestion respectifs, différents, du « Musée en herbe » et des musées municipaux, sont apparues une absence de complémentarité entre certaines activités (tels les ateliers), proposées à la fois par l'un et les autres, ainsi qu'une disparité des approches du public jeune.

Cette voie mérite toutefois d'être approfondie, en identifiant précisément les domaines et les modalités de la collaboration envisageable. Le point sur lequel pourrait porter d'abord l'engagement commun des partenaires concerne la programmation des expositions, ce qui répondrait à l'objectif du « Musée en herbe » d'être un « tremplin » pour la découverte des musées par les enfants. D'autres perspectives sont concevables : formation, élaboration d'outils pédagogiques, parcours coordonnés proposés aux visiteurs...

Rapporteurs :

....., inspecteur
....., chargée de mission
....., chargé de mission

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
1. LES ACTIVITES DU MUSEE EN HERBE	3
1.1. Les différents types d'activités	3
1.1.1. Les expositions	4
1.1.2. Les animations.....	5
1.1.3. Le partenariat établi avec un hôpital pour enfants	7
1.2. La tarification des activités	7
1.2.1. La tarification applicable aux groupes scolaires	7
1.2.2. La tarification applicable aux visiteurs individuels	8
1.2.3. La comparaison avec les tarifs pratiqués par les musées municipaux	8
1.3. Le public	9
1.3.1. L'évolution et l'origine de la fréquentation	9
1.3.2. Le mode de comptage des visiteurs	11
2. LA GESTION DU MUSEE EN HERBE	14
2.1. La vie associative	14
2.1.1. Les statuts	14
2.1.2. Le fonctionnement des organes dirigeants.....	15
2.2. La gestion administrative	18
2.2.1. La répartition des tâches	18
2.2.2. La gestion du personnel	20
2.2.3. La communication	24
2.3. La gestion financière et comptable	25
2.3.1. Les principales données de la situation financière actuelle	25
2.3.2. Les insuffisances de la gestion comptable	31
2.3.3. Les inconvénients du non-assujettissement à la TVA	36
2.3.4. Les questions soulevées par les liens du Musée en herbe avec la société « » et la société « SC Musées »	37
3. LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU MUSEE EN HERBE	43
3.1. L'ouverture d'une seconde implantation au centre de Paris	43
3.1.1. Les projections financières successives	43
3.1.2. Les incertitudes non dissipées à ce jour	45
3.2. L'insertion du Musée en herbe dans l'ensemble des activités du Jardin d'acclimatation	46
3.2.1. Les questions de sécurité	46
3.2.2. Les relations du Musée en herbe avec la SA « Le Jardin d'acclimatation ».....	46
3.2.3. Les incidences possibles de l'ouverture de la Fondation Louis Vuitton d'art contemporain	51
3.3. Le renouvellement de l'offre culturelle et pédagogique	52
3.3.1. Les éléments de diagnostic	52
3.3.2. Les pistes d'amélioration.....	53
CONCLUSION	57
RECOMMANDATIONS	59

INTRODUCTION

Par note du Maire de Paris en date du 27 juillet 2007, l'Inspection générale a été chargée de procéder à un audit de l'association « Le Musée en herbe ».

Créée en 1975, cette association s'est donné pour but, selon ses statuts, de favoriser l'apprentissage par les enfants du monde des musées artistiques, scientifiques, techniques et de société, grâce à des expositions, des ateliers ou autres animations.

Elle bénéficie de la part de la Ville de Paris d'**une subvention annuelle de fonctionnement, qui en 2007 s'élevait à 315.000 €** et représentait environ la moitié de ses recettes pour cet exercice.

Suivant les termes de la note précitée, l'audit a pour objet, notamment, d'examiner :

- la qualité de l'offre pédagogique de cette association et en particulier son insertion dans l'offre et la programmation des musées municipaux de Paris ;
- la nature du public destinataire de cette offre pédagogique et culturelle ;
- les voies possibles pour une meilleure adaptation du projet pédagogique et culturel de l'association avec ses moyens financiers.

Par ailleurs, l'attention est appelée dans cette note sur le fait que cette association subventionnée par la Ville de Paris est installée dans l'enceinte du Jardin d'acclimatation, propriété communale, en qualité de sous-concessionnaire de la société chargée de la gestion de ce domaine. Il est à cet égard demandé à l'Inspection générale d'étudier les solutions permettant d'aménager, si nécessaire, cette situation.

Pour répondre aux demandes formulées dans la note du Maire, le présent rapport s'organise en **trois parties**.

La première est **une analyse descriptive des activités** du Musée en herbe, ainsi que de leur tarification et de leur public.

La deuxième retrace **les conditions dans lesquelles l'association est gérée**, ainsi que les questions ou les difficultés qu'elles peuvent soulever.

La troisième présente **les perspectives d'évolution du Musée en herbe**, perspectives marquées à la fois par l'ouverture d'une seconde implantation, les modifications susceptibles d'affecter les relations de l'association avec le Jardin d'acclimatation et le renouvellement souhaitable de son offre culturelle et pédagogique.

En fin de rapport, est présentée une série de **recommandations** formulées par les rapporteurs.

1. LES ACTIVITES DU MUSEE EN HERBE

En créant le Musée en herbe il y a maintenant une trentaine d'années, ses fondatrices, et, ces dernières aujourd'hui respectivement directrice et présidente de l'association, ont voulu offrir aux enfants les moyens de découvrir les œuvres d'art et de développer leur sensibilité artistique.

Leur démarche répondait à une volonté de démocratiser l'accès à l'art, en prenant les enfants comme cible privilégiée en tant qu'ils constituent le futur public des musées et autres institutions culturelles.

Elle impliquait un travail de médiation artistique et culturelle reposant sur des méthodes pédagogiques adaptées aux besoins des publics jeunes : interactivité, utilisation du jeu, association d'approches intellectuelles et sensibles...

Le Musée en herbe n'a pas pour vocation d'être un véritable musée, c'est-à-dire un établissement détenant en propre des collections d'œuvres d'art et les présentant au public¹, **mais un « tremplin » pour la découverte des musées**. Il s'agit donc de familiariser les enfants avec les expressions artistiques, essentiellement dans le domaine des arts plastiques, de façon à « *donner l'appétit des musées et des œuvres* ».

Considérée comme ayant joué **un rôle pionnier** dans la mise en place d'actions destinées spécifiquement à faciliter **l'éveil artistique des enfants**, l'équipe du Musée en herbe a progressivement déployé diverses compétences : création d'expositions, publications, conseils en muséologie.

De 1986 à 1994, elle a assuré l'animation, puis la gestion du centre culturel de « La Halle Saint-Pierre », situé dans le 18^{ème} arrondissement.

Aujourd'hui, elle dispose à Paris de deux sites : ses locaux « historiques » du Jardin d'acclimatation, et depuis avril 2008 un établissement situé rue Hérold, dans le 1^{er} arrondissement (cf. annexe VI).

1.1. Les différents types d'activités

Dans les premières années qui ont suivi sa création, le Musée en herbe se donnait pour objectif de faciliter aux enfants l'accès à l'art et aux diverses manifestations culturelles, françaises ou étrangères.

Au fil du temps, l'association a précisé son ambition en visant l'apprentissage par l'enfant du monde des musées artistiques, scientifiques, techniques et de société, grâce à des expositions, des ateliers, des conférences ou spectacles théâtraux, auxquels s'ajoute la collaboration éventuelle de spécialistes dans les différents domaines cités²

¹ Un musée, selon le dictionnaire *Le Robert*, est un établissement dans lequel sont rassemblées et classées des collections d'objets présentant un intérêt historique, technique, scientifique, artistique en vue de leur conservation et de leur présentation au public.

² Cf. les statuts de l'association, tels que modifiés en 1997.

Pour sa part, la directrice du Musée en herbe le définit comme **une sorte de laboratoire, proposant des expositions-jeux** conçus pour servir aux enfants de marche-pied vers les musées, **qui n'a pas son équivalent en France, ni même à l'étranger**³.

Cette démarche explique que le travail effectué par le Musée en herbe s'appuie sur la reproduction d'œuvres.

Les différents types d'activités que le Musée en herbe met en œuvre dans la perspective ainsi définie sont présentés ci-après, une large partie des informations mentionnées étant tirée des bilans d'activité de l'association pour les années 2003 à 2006.

1.1.1. Les expositions

La programmation des expositions est établie par la directrice, à la fois en fonction des souhaits des enseignants et de l'actualité culturelle, de 6 mois à 2 ans au maximum en amont selon les financements obtenus.

Jusqu'en 2007, deux expositions étaient présentées simultanément dans les locaux du Musée en herbe, une ancienne et une nouvelle. Depuis 2007, le réaménagement de la grande salle du musée en deux pièces distinctes permet d'en présenter une troisième, puisée parmi le stock des anciennes.

La durée de présentation d'une exposition varie de 6 à 15 mois avec des périodes d'interruption (cf. annexe III).

On note que l'exposition «*Il était une fois Léonard*» proposée en 2004 pendant 4 mois et demi, puis en 2006 pendant 4 mois, a été créée en 1978. Il a été précisé en réponse à la question des rapporteurs sur ce point qu'elle avait été entièrement rénovée, et même présentée sous une autre forme, celle des expo-valises. Celle intitulée «*Les boîtes à couleur de Picasso*» fait partie de la programmation de 2006 et date de 1995.

Les expositions créées par le Musée en herbe ont vocation à être présentées, non seulement dans ses propres locaux, mais aussi dans des mairies, des bibliothèques, des médiathèques, voire le cas échéant tout lieu à caractère commercial.

Cette « itinérance » des expositions du Musée en herbe est assurée et gérée par une société privée, la SARL « S.C. Musées », dont les conditions d'intervention sont évoquées dans la suite du présent rapport.

Deux établissements situés en Espagne et en Suisse italienne accueillent également les créations du Musée en herbe.

Celles-ci sont parfois présentées dans un certain nombre de musées comme celui d'Albi pour l'exposition sur Toulouse-Lautrec, de Saint-Cloud pour celle sur Gauguin ou le musée des Beaux-Arts de Quimper, coproducteur de certaines expositions, etc.

³ A l'exception des établissements créés en Suisse italienne et en Espagne à la demande des responsables desdits établissements.

1.1.2. Les animations

1.1.2.1. Les animations organisées pour les groupes scolaires et les centres de loisirs

1.1.2.1.1. La visite-accueil (1h)

L'accueil des groupes prend la forme d'**un dialogue avec un animateur** d'une durée d'un quart d'heure, qui a pour but :

- d'informer les enfants sur l'objet de la visite ;
- de les sensibiliser à la manière de découvrir une œuvre ou un thème ;
- de faire le point sur leurs connaissances ;
- d'expliquer le déroulement de la visite et le mode d'utilisation des différents documents : le jeu de piste et le document pédagogique remis au moment de l'inscription.

Les visites ont lieu du lundi au vendredi de 9h30 à 15h30 et le samedi de 9h à 11h⁴. Le mercredi matin, sont reçus de 4 à 5 centres de loisirs ; ce public est plus difficile à prendre en charge, car il n'est pas préparé et arrive souvent en retard.

1.1.2.1.2. La visite-atelier (2h)

Il s'agit d'**une visite-accueil suivie d'un atelier (1h), qui permet une meilleure compréhension immédiate de l'exposition, un approfondissement et une expérimentation.**

Ses objectifs sont multiples :

- permettre aux enfants d'appréhender différents matériaux ou techniques ;
- favoriser leur expression créatrice individuelle ou collective ;
- les mettre en présence d'un artiste afin d'enrichir leur sensibilité propre.

Les ateliers ont lieu à 9h30, 10h30 et 13h30 et sont réservés aux enfants à partir de 5 ans.

Les écoles participent exclusivement à des visites-ateliers. On ne peut bénéficier d'un atelier sans avoir préalablement visité l'exposition dont il va traiter le thème.

Chaque jour, sont organisés au plus 8 ateliers ; une visite-atelier est réservée aux centres de loisirs le mercredi après-midi et tous les matins pendant les vacances scolaires, à partir de 6 ans.

1.1.2.1.3. La visite libre

Elle ne comporte pas d'accueil et **a lieu avec l'aide de catalogues-jeux.**

⁴Les groupes scolaires sont autorisés à franchir les grilles du Jardin d'acclimatation avant l'heure d'ouverture officielle pour se rendre directement au Musée en herbe ; les horaires d'ouverture du Jardin d'acclimatation s'étendent de 10h à 18h d'octobre à avril et de 10h à 19h de mai à septembre.

Pour ces différents types de visite, les classes concernées vont de la maternelle jusqu'au niveau du CM2.

Il est prévu l'accueil d'au maximum 18 classes par jour, tous types de visite confondus, soit en moyenne près de 55 classes par semaine selon les indications données par l'une des responsables du service pédagogique.

La gratuité est proposée aux enseignants qui viennent effectuer une pré-visite ainsi que le jour même de la visite ; elle bénéficie également aux accompagnateurs et aux détenteurs d'une carte du ministère de l'Education nationale. Une journée « portes ouvertes » organisée en octobre par l'équipe pédagogique, permet de présenter aux enseignants la programmation des expositions et les projets pour l'année scolaire. Les deux séances d'information assurées à cette occasion rassemblent, en général, plus d'une cinquantaine d'enseignants au total.

Le Musée en herbe a constitué **un fichier de 5.000 écoles et de 1.000 centres de loisirs**. La réservation se fait par écrit avec l'envoi d'un chèque d'acompte⁵ de 15 € par classe, quel que soit le type de visite choisi. Elle est enregistrée dans le planning à la page prévue pour l'exposition concernée et l'inscription est confirmée avec l'envoi en retour du document pédagogique. Le règlement du solde a lieu le jour de la visite.

1.1.2.2. Les animations proposées au public individuel

Outre une formule d'« aide à la visite », qui s'appuie sur un livret-jeu, et une visite (à 14h et à 16h) animée ou contée (sans tarif supplémentaire), le Musée en herbe propose aux visiteurs individuels les différents types d'animation suivants.

1.1.2.2.1. Les maxi-ateliers

Destinés aux enfants à partir de 5 ans, organisés tous les mercredis, samedis et dimanches à 14h30 et 16h30, les maxi-ateliers présentent **un contenu similaire à celui des ateliers prévus pour les scolaires** ; ils durent 1h.

1.1.2.2.2. Les baby-ateliers

Organisés pour les enfants de 2 ans et demi à 5 ans, les mercredis et dimanches matins à 11h et tous les jours pendant les vacances scolaires, les baby-ateliers permettent **une initiation au modelage, à la peinture, au découpage, etc.**

1.1.2.2.3. Les ateliers à quatre mains

Assurés chaque premier dimanche du mois sur une durée de 1h **au profit des enfants d'au moins 3 ans et de leurs parents**, les ateliers à quatre mains proposent des activités de **peinture, coloriage et collage**.

⁵ L'acompte est conservé en cas d'annulation (grève, empêchement, etc.)

1.1.2.2.4. Les animations spéciales

Organisées pendant les vacances scolaires, **elles associent** deux entités sous-concessionnaires du Jardin d'acclimatation - **le Musée en herbe et Exploradôme, espace interactif de découverte de la science, de l'art et du multimédia**. Relèvent de cette catégorie, par exemple, les journées appelées « Art et sciences ».

Elles s'adressent aux enfants de plus de 6 ans et se déroulent entre 10h et 17h30 (déjeuner et goûter compris), la matinée à Exploradôme et l'après-midi au Musée en herbe.

En 2007, le tarif est de 49 € (dont 20,75 € vont au Musée en herbe) et de 25 € pour l'après-midi seul, le droit d'entrée au Jardin d'acclimatation de 2,70 € venant en sus.

1.1.2.2.5. Les goûters d'anniversaire

Proposés à des groupes de 10 enfants au maximum, les goûters d'anniversaire comportent sur une durée de 2h30 **une visite d'exposition et un atelier**, encadrés par un animateur et **suivis de la dégustation collective d'un gâteau d'anniversaire** avec bonbons et boissons.

Il s'agit d'animateurs extérieurs au Musée en herbe, ponctuellement présents.

1.1.3. Le partenariat établi avec un hôpital pour enfants

Le Musée en herbe a depuis plusieurs années mis en œuvre, avec le parrainage du ministère de la culture et de la communication (direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France) et l'aide de financements privés, **une action intitulée « l'art à l'hôpital »**. Celle-ci consiste à **jumeler, avec l'aval du ministère, un musée et un hôpital**.

Dans ce cadre, le Musée en herbe a d'ores et déjà décoré un couloir du sous-sol de **l'hôpital Trousseau**, ainsi que trois salles d'attente, et aménagé dans les chambres des malades et dans les salles de consultation une artothèque dont il assure la gestion. Faute de crédits, la réalisation de nouveaux aménagements a été suspendue depuis 2005, mais elle devrait reprendre prochainement.

1.2. La tarification des activités

Selon la directrice du Musée en herbe, la tarification est **fixée librement et empiriquement**, en fonction de ce que font les institutions concurrentes.

1.2.1. La tarification applicable aux groupes scolaires

En 2007, les tarifs en vigueur, restés stables depuis fort longtemps, se présentent comme suit.

	Groupe de – de 15 enfants	Groupe de + de 15 enfants
Visite-accueil	27 €	54 €
Visite + atelier	54 €	108 €

Les accompagnateurs bénéficient de la gratuité.

A cette tarification, s'ajoute le droit d'accès au Jardin, fixé pour les groupes à 1,15 € par personne.

1.2.2. La tarification applicable aux visiteurs individuels

L'évolution des tarifs appliqués aux visiteurs individuels au cours des trois dernières années écoulées est retracée dans le tableau ci-après.

<i>en euros</i>	2005	2006	2007
Visite d'1 exposition	4	4	4
Visite de 2 expositions	5	6	6
Visite d'1 exposition à TR (*)	3	4	3,5
Visite de 2 expositions à TR (*)	4	5	5
Forfait « visite + atelier »	7	8	8
Baby-atelier	5	8	8
Forfait 5 maxi-ateliers	20	30	30
Forfait 5 baby-ateliers	-	30	30
Atelier à 4 mains	-	15	15

(*) TR= tarif réduit

Celui-ci est réservé aux titulaires des cartes « CEZAM », « famille nombreuse », « étudiant », « chômeur » et « vermeil ».

En 2006, la majeure partie des tarifs applicables aux visiteurs individuels, en dehors de ceux relatifs à la visite d'une exposition et au baby-atelier, ont été augmentés de 1 € (soit + 20 à 25 % selon les montants), après une longue stagnation dont les rapporteurs n'ont pu connaître la durée précise.

Il existe une carte de fidélité, qui permet de bénéficier d'une séance offerte après une participation à 5 ateliers.

Par ailleurs, les enseignants et les titulaires d'une carte de l'ICOM⁶ bénéficient de la gratuité.

A cette tarification, doit être également ajouté le droit d'entrée au Jardin d'acclimatation, applicable aux visiteurs individuels à partir de 3 ans, soit 2,50 € en 2005 et 2006, puis 2,70 € en 2007.

1.2.3. La comparaison avec les tarifs pratiqués par les musées municipaux

A titre comparatif, les tarifs appliqués par quelques musées de la Ville pour les activités ouvertes aux jeunes sont rappelés ci-après, étant précisé que les expositions temporaires présentées dans les musées municipaux sont d'accès gratuit pour les moins de 14 ans.

⁶ L'ICOM est le sigle anglais du « Conseil international des musées ».

- le Musée d'Art Moderne

Tarification pour les individuels	Exposition Rodtchenko	Exposition Morellet	Combiné des 2 expositions
Tarif jeune (- de 18 ans)	3 €	2,20 €	4,50 €

- le Musée Carnavalet

Tarification pour les individuels	Visite conférence	Atelier 1h30 à 2h	Atelier 3h
moins de 26 ans	3,80 €	6,50 €	16 €

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC précise que « *le tarif d'entrée dans une exposition ou deux expositions du Musée en herbe en individuel à 4 € et 6 € et celui d'un groupe scolaire à 54 € doivent être comparés avec la gratuité des musées municipaux* ».

On constate ainsi que **le Musée en herbe est d'un accès plutôt plus coûteux que les musées municipaux pour le jeune public, les offres tarifaires proposées par ces derniers se trouvant, il est vrai, facilitées par un financement largement couvert par la Ville.**

1.3. Le public

1.3.1. L'évolution et l'origine de la fréquentation

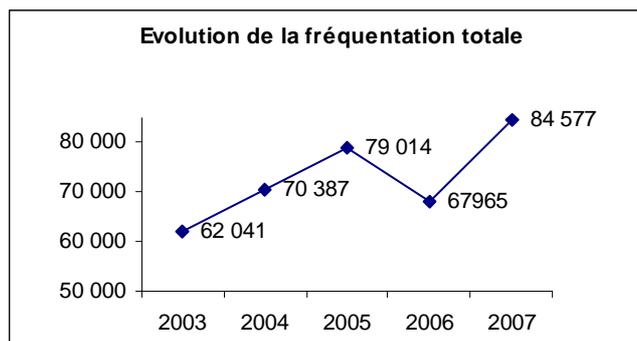
Il y a lieu, tout d'abord, de préciser que le Musée en herbe est ouvert 7 jours sur 7 tout au long de l'année, sauf les 25 décembre et 1^{er} janvier, sur une plage horaire s'étendant de 10 à 18h.

Pour ce qui concerne sa fréquentation, le Musée en herbe annonce des chiffres tout à fait importants : **près de 85.000 visiteurs en 2007**, sans compter le public étranger, **et même, selon les indications figurant sur son site internet, « environ 100.000 visiteurs par an »**.

La courbe qui suit retrace l'évolution de la fréquentation **depuis 2003, soit une ascension régulière jusqu'en 2005, interrompue en 2006 par une chute sensible de -14%, suivie d'une remontée spectaculaire de + 24% l'année suivante**⁷.

Suivant les indications données par l'association, la baisse enregistrée en 2006 tient à l'échec de la création proposée cette année-là, l'exposition « *1 foi, 2 foi, 3 foi* », qui traitait des différentes religions monothéistes, thème ayant vraisemblablement suscité la réticence des enseignants.

⁷ Les rapporteurs ont relevé quelques erreurs dans les bilans d'activité annuels, soit pour 2003 une erreur significative qui se traduit par le gonflement des visites du mois de septembre à hauteur de 843 visiteurs et pour 2005 des erreurs dans les totaux des mois de janvier, octobre et novembre, représentant un total de 75 visites en trop.

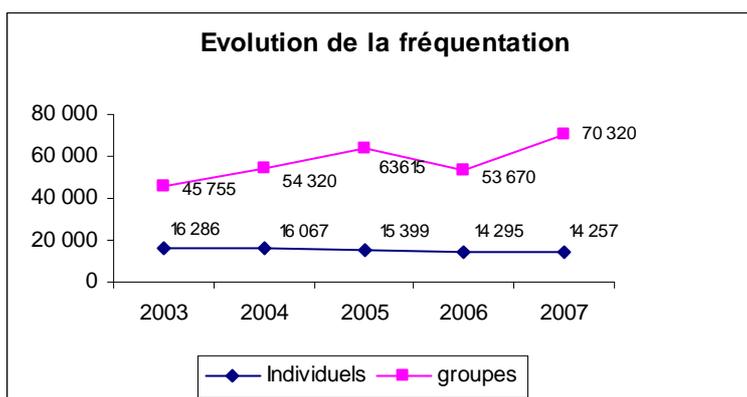


Les groupes scolaires constituent la très grande majorité du public du Musée en herbe, jusqu'à représenter **83 % de sa fréquentation totale en 2007**.

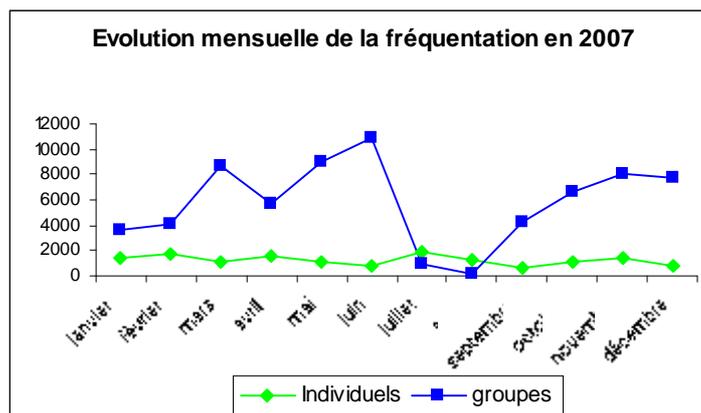
année	% des groupes scolaires
2003	74
2004	77
2005	80
2006	79
2007	83

Parmi ces groupes scolaires, **les classes majoritairement concernées vont de la maternelle au CE2**. A l'heure actuelle, la capacité d'accueil des groupes scolaires ne comporte aucune marge et seul, par conséquent, le public des visiteurs individuels peut augmenter.

Les courbes ci-dessous font ressortir le maintien de la fréquentation des individuels avec une tendance légère à la baisse, et **une hausse régulière des scolaires jusqu'en 2006, suivie pour cette dernière année d'une baisse significative de -16 % et d'un redémarrage en 2007 avec + 31 %**.



A la lecture des courbes qui suivent, on note les pointes de fréquentation des groupes scolaires intervenant en mars, mai et juin et la légère augmentation des individuels pendant les vacances scolaires.



S'agissant de l'origine géographique, les groupes scolaires sont majoritairement issus des départements de la région parisienne. L'association n'a pas été en mesure de fournir l'intégralité des données 2005, 2006 et à fin 2007 concernant la provenance des classes, mais le tableau incomplet présenté ci-après permet de constater **le très faible pourcentage des écoles originaires de Paris** ; parmi les groupes scolaires venant de banlieue en 2007, les Hauts-de-Seine et le Val-d'Oise arrivent en tête ex aequo, suivis de la Seine-Saint-Denis et de l'Essonne.

en %	2003	2004	2007*
Paris	15	14	9
Banlieue	76	76	89
Province	8	10	2

source : rapports d'activité du Musée en herbe

* jusqu'en août

Les rapporteurs notent enfin **l'absence d'enquête globale de satisfaction** faite par le Musée en herbe **auprès des visiteurs**.

1.3.2. Le mode de comptage des visiteurs

En 2007, le Musée en herbe déclare avoir reçu 84.577 visiteurs. Or, ce chiffre est loin de représenter la réalité.

En dépit de l'existence d'une caisse qui enregistre les entrées et les paiements, le décompte des entrées demeure approximatif.

En effet, en dehors des entrées individuelles qui sont correctement enregistrées, les entrées des groupes sont systématiquement comptabilisées pour le nombre maximum de participants pouvant composer un groupe.

Par ailleurs, la comptabilisation des entrées enregistre plusieurs fois les personnes qui participent à des activités multiples.

1.3.2.1. La comptabilisation des participants des groupes est inexacte

Ainsi, tout d'abord, les groupes jusqu'à 15 enfants sont redevables d'un montant global de 27 €. Mais, les statistiques fournies par le Musée en Herbe retiennent systématiquement le nombre de 15 participants.

Par ailleurs, les groupes de 16 à 30 enfants sont soumis à un droit d'entrée global de 54 €. Mais, encore une fois, l'état des entrées prend toujours en compte un nombre de 30 participants, même si le groupe est de taille moindre.

Il résulte de cette pratique que **le nombre de visiteurs est passablement surévalué**. L'estimation de l'écart imputable à cette manière de procéder est relativement délicate à chiffrer. Le responsable de la caisse avance deux arguments pour démontrer que l'impact est minime.

D'une part, il précise que seules les entrées des groupes sont concernées. Cela est exact, mais les entrées des groupes ont représenté en 2007, d'après les statistiques fournies par l'association, 44.415 des 53.627 visiteurs d'exposition, soit comme il a déjà été indiqué 83% des entrées payantes.

D'autre part, il indique que les groupes d'enfants comprennent le plus souvent un ou deux animateurs et que, de ce fait, le nombre de visiteurs est peu affecté. Il reconnaît cependant que le chiffre de fréquentation réel des groupes est dans l'ensemble majoré de 10%, car les effectifs moyens des classes sont de l'ordre de 24 enfants et comprennent 2 à 3 animateurs.

On peut donc en déduire que, **sur l'année 2007, les chiffres de fréquentation des groupes ont été « gonflés » d'environ 10 %, soit 4.400 visiteurs.**

1.3.2.2. Les visiteurs qui participent à plusieurs manifestations sont comptabilisés plusieurs fois

Les statistiques fournies par le Musée en herbe distinguent les entrées des individuels et celles des groupes (cf. annexe IV). Pour chacune de ces deux catégories, les chiffres distinguent ensuite dans 4 colonnes les entrées réparties selon la salle qui abrite l'exposition (exposition A, exposition B et exposition C) et le nombre de personnes qui ont participé à un atelier.

Une telle présentation fait apparaître la fréquentation de chacune des salles et de l'atelier, mais elle comptabilise plusieurs fois, en tant que visiteurs du Musée en herbe, les personnes qui, au cours de la même journée, ont visité plusieurs expositions ou une exposition et un atelier.

Il est difficile d'apprécier le nombre de visiteurs qui sont comptabilisés plusieurs fois ; ce qui est certain, c'est que tous les visiteurs, individuels ou en groupe, qui participent aux ateliers visitent au préalable une exposition. En 2007, près de 30.000 personnes ont participé aux ateliers et ont donc été comptabilisées deux fois. Quant aux visiteurs qui ont acheté des billets valables pour deux expositions, le Musée en herbe a indiqué aux rapporteurs que cela ne concernait que les visiteurs individuels et a estimé que le nombre de doublons s'élevait à 771 visiteurs en 2007. Ce sont donc environ **31.000 personnes qui en 2007 ont participé à deux ou plusieurs activités et qui ont été comptabilisées comme autant de visiteurs distincts.**

Il résulte de ces éléments que le nombre de visiteurs annoncé par l'association est fortement surestimé.

D'une part, la comptabilisation des groupes accroît artificiellement le nombre de visiteurs d'environ 4.400 personnes, d'autre part le décompte des billets ouvrant droit à plusieurs activités génère au minimum 31.000 visiteurs fictifs.

Dans ces conditions, on peut raisonnablement estimer le nombre de visiteurs réels à environ 50.000, et non à 84.577, donnée figurant dans les statistiques fournies aux rapporteurs pour l'année 2007, ni à 100.000 comme l'association le revendique sur son site internet et comme le reprend par ailleurs [paris.fr](#), le site de la Ville.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association prend acte de la surévaluation des entrées et indique avoir modifié son site internet pour corriger cette erreur.

En tout état de cause, il apparaît nécessaire que l'association clarifie les termes et concepts qu'elle emploie à tour de rôle pour désigner les personnes qui fréquentent ses locaux : « entrées », « visiteurs », « participants », « têtes »... Un tel exercice devrait permettre d'accroître la lisibilité des statistiques qu'elle produit.

2. LA GESTION DU MUSEE EN HERBE

Il est traité ci-après des conditions dans lesquelles est géré le Musée en herbe, sous les angles successivement de la vie associative, de l'administration de l'entité et de sa gestion financière et comptable.

2.1. La vie associative

2.1.1. Les statuts

Datant de 1975, année de la création du Musée en herbe, les statuts de l'association ont fait l'objet de modifications en 1982 et en 1997, qui ont été régulièrement déclarées en Préfecture.

Si l'association a pu communiquer aux rapporteurs les statuts de 1982 et 1997, il lui a été impossible en revanche de leur transmettre ceux de 1975 au motif qu'ils ont été perdus, avec d'autres documents archivés, lors des inondations à répétition de la cave du musée.

La lecture des statuts appelle les **quelques observations** suivantes.

Un article XVIII, ajouté aux statuts initiaux en 1977, modifié en 1978 comme en témoigne l'enregistrement qui en est fait dans le registre associatif, et qui figure toujours dans les statuts actuels, est ainsi libellé : « *Tous les membres du Conseil d'administration doivent être Français et jouir de leur droit civil et politique. Le nombre des Membres [d']Etrangers de l'Association ne doit excéder le quart du nombre total des Membres de l'association* ». Au regard de la législation en vigueur (loi du 30 décembre 2004 portant création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité), le caractère discriminatoire de cette rédaction ne peut rester en l'état.

Par ailleurs, les différentes catégories de membres décrites à l'article VIII devraient être revues, dans la mesure où il n'existe, en fait, ni membre d'honneur, ni membre bienfaiteur, ni membre de soutien. Seuls subsistent les membres actifs, autrement dit les adhérents, qui payent une cotisation et votent en assemblée générale.

Contrairement au témoignage entendu, l'association précise que « *le Musée en herbe a eu deux membres d'honneur aujourd'hui décédés (le muséologue, Georges-Henri Rivière, et l'ancien directeur du Jardin d'acclimatation, Yves Dupont). Aujourd'hui, il possède plusieurs membres bienfaiteurs dont des entreprises.* »

Quant à l'article IX consacré aux conseillers techniques, il n'a pas de raison d'être puisqu'il n'y en a jamais eu sur le plan statutaire, selon les affirmations de la directrice.

Enfin, les auditeurs ont noté dans les statuts la présence d'un grand nombre de fautes d'orthographe et de « coquilles » qui peuvent remettre en cause le sens même du contenu de certains articles ; il en va ainsi, par exemple, pour l'article XIX⁸ relatif au découvert bancaire, qui ne signifie rien dans sa formulation (« *l'association est autorisée à avoir un découvert bancaire en fonction de trésorerie* », au lieu de « *en fonction des besoins de trésorerie* » comme cela a été libellé dans le registre associatif) ; il en va de même pour l'article XIII des statuts de 1997, relatif au bureau et aux pouvoirs du président de l'association : « *Le Président représente l'association [...] Il a notamment qualité pour rester en justice ou nom de l'Association après avis du bureau* ».

Les auditeurs recommandent donc à l'association de revoir les statuts avec la rigueur qui s'impose et d'en proposer la modification lors de la prochaine assemblée générale.

2.1.2. Le fonctionnement des organes dirigeants

2.1.2.1. Le conseil d'administration

L'association a précisé aux auditeurs qu'il n'y avait pas de conseil d'administration et que le bureau en tenait lieu.

Le Musée en herbe n'applique donc pas ses propres statuts qui prévoient l'existence d'un conseil d'administration, composé de 12 membres au maximum, élus pour 3 ans par l'assemblée générale et choisis parmi les membres « majeurs » de l'association, c'est-à-dire les actifs et les bienfaiteurs. Suivant les statuts, il se réunit obligatoirement au moins une fois par trimestre avec la participation du tiers de ses membres au minimum ; les décisions sont prises à la majorité des voix avec prépondérance de celle du président en cas d'égalité.

Les attributions statutairement dévolues au conseil d'administration, comme, par exemple, la définition de l'ordre du jour des assemblées, la fixation du montant de la cotisation, la proposition d'éviction d'un membre si nécessaire, la convocation d'une assemblée générale extraordinaire..., sont donc exercées en fait par le bureau.

2.1.2.2. Le bureau

L'évolution de la composition du bureau, retracée dans un tableau annexé au présent rapport (cf. annexe I), laisse apparaître le non-respect de l'article XIII des statuts qui prévoit un bureau composé de 4 membres, soit un président, un vice-président, un secrétaire général et un trésorier.

Le poste de vice-président n'est en effet plus attribué depuis 2000. Ce choix pose le problème du remplacement du président en cas d'empêchement et de sa délégation de signature.

⁸ Ajouté en 1982.

Interrogée sur ce point, la directrice de l'association a précisé aux rapporteurs qu'elle n'avait jamais été confrontée à une telle situation, tout étant organisé et programmé en fonction de l'agenda de la présidente. La délégation de signature est détenue par la directrice elle-même pour tout engagement de l'association (financier ou autre), tandis que la responsable de la communication est autorisée à signer les courriers dits secondaires.

Par ailleurs, comme il est indiqué plus haut, **le bureau** fait office de conseil d'administration et prend donc toutes les décisions qui s'imposent. Or, **il ne s'est pas réuni depuis 2003 ou de façon informelle, ce qui signifie qu'il n'y a aucune trace de ses orientations, situation regrettable et non conforme aux statuts.**

Cette situation laisse supposer que les choix définis par la direction de l'association font l'objet d'une simple validation, une fois par an, dans le cadre de l'assemblée générale.

[.....]

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

2.1.2.3. L'assemblée générale

2.1.2.3.1. Les adhérents

D'après la liste fournie par l'association, celle-ci compte **21 membres en 2007**. Il semble que ce document soit incomplet, mais les rapporteurs n'ont pas eu, comme la directrice le leur avait annoncé, communication du nombre exact d'adhérents.

Il y a lieu de préciser également que, contrairement aux statuts, les mouvements d'adhérents ne font l'objet d'aucun enregistrement formel.

L'association est plutôt fermée, avec un faible nombre de personnes venant de l'extérieur et la présence en proportion importante de membres de trois ou quatre familles, ce qui n'a rien d'illégal en soi, mais peut dénoter un état d'esprit à tendance autarcique.

Ainsi, on remarque la participation de :

[.....]

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

[...]

Les paragraphes ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs⁹.

Tous les membres de l'association n'appartenant pas à l'une de ces familles sont, soit des salariés de l'association, soit des prestataires (scénographe, graphiste). La directrice a, en effet, confirmé le fait aux rapporteurs : les membres actifs de l'association sont choisis en fonction de leur implication dans celle-ci.

Un appel à cotisation ou à don est régulièrement lancé par courriel ou directement auprès du personnel salarié de l'association avant chaque assemblée générale, sans toutefois aucune obligation d'adhérer.

L'augmentation du montant de la cotisation, passé à 20 €, a été actée au cours de l'assemblée générale du 30 juin 2006, et celui-ci n'a pas évolué depuis. **Or, la somme des cotisations perçues en 2006, soit 726 €, laisse supposer l'existence de 36 membres.**

2.1.2.3.2. Les réunions de l'assemblée générale

Le tableau ci-après démontre la régularité de la tenue de l'assemblée générale annuelle avec la mention des personnes présentes et représentées¹⁰. Il faut constater, cependant, l'omission quasi systématique du nombre des absents (en 2005, 2006 et 2007).

Assemblées générales ordinaire et extraordinaire

		présents	représentés	absents	Total
	30.06.2004	11	11	2	24
	27.06.2005	11	8	?	19
	21.06.2006	11	8	?	19
	19.06.2007	12	7	?	19
Extraordinaire	14.11.2007	11	5	5	21

Les procès-verbaux des assemblées générales sont rédigés par la secrétaire générale : ils sont assez sommaires et sans formalisme. Il n'y est pas systématiquement fait mention de l'ordre du jour, du nom des intervenants, ni du déroulement des votes et de leurs résultats, ni de la durée de la réunion. Les absences non excusées ne sont pas régulièrement signalées, comme déjà indiqué.

⁹ La note est occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

¹⁰ L'association n'a pas été en mesure de procurer aux rapporteurs le PV de l'assemblée générale 2003, qualifié d' « introuvable ».

De manière générale, la lecture des procès-verbaux de l'assemblée générale laisse penser que celle-ci est plutôt une chambre d'enregistrement des décisions de la direction qu'un lieu de débats contradictoires.

L'assemblée générale extraordinaire convoquée par le bureau en novembre 2007 avait pour objet de soumettre aux membres de l'association le projet d'implantation d'une antenne du Musée en herbe rue Hérold dans le 1^{er} arrondissement de Paris.

Il n'a pas été possible aux rapporteurs de connaître la répartition des votes exprimés lors de cette assemblée générale exceptionnelle entre les votes contre et les abstentions.

Ils ont cependant eu la confirmation du fait que l'un des fournisseurs exclusifs de l'association, désigné pour aménager les locaux de la rue Hérold, était présent en tant que membre actif et avait pris part au vote.

Ce double positionnement, à la fois de juge et partie, est évidemment tout à fait contestable.

Il ressort en définitive des constats précédents une impression de confusion des rôles et de mainmise de la direction sur l'ensemble de l'activité de l'association.

En tout état de cause, la vie associative du Musée en herbe est modeste et le fonctionnement de ses organes dirigeants manque nettement de rigueur.

Sur ce dernier point, le retrait des prestataires en tant que membres actifs de l'association devrait, en particulier, être mis en œuvre dès que possible et acté lors de la prochaine assemblée générale.

2.2. La gestion administrative

2.2.1. La répartition des tâches

L'association n'a pas d'organigramme, seule une liste des postes du personnel permanent décrivant les tâches qui lui incombent ayant été fournie aux rapporteurs. A partir de ce document, ceux-ci ont pu constituer un organigramme qui a été confirmé par la direction du Musée en herbe (cf. annexe II).

2.2.1.1. La direction

Elle est assurée par **la même personne depuis l'origine, cofondatrice du Musée en herbe**. Celle-ci veille à ce titre au bon fonctionnement quotidien de l'association.

En outre, **c'est elle qui conçoit les expositions et les publications qui y ont trait.**

2.2.1.2. L'administration

Elle est confiée à **deux personnes**.

L'une, comédienne de formation, animatrice d'ateliers le matin, exerce les fonctions d'assistante administrative à mi-temps l'après-midi : d'après la liste des postes évoquée supra, elle assure la comptabilité, le dépôt en banque, la gestion et le paiement des

salaires, le planning des congés et des absences, les relations avec les fournisseurs et la commande des fournitures, ainsi que la facturation aux écoles.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association précise que « *ses responsabilités se résument à rassembler et à classer les factures, à rassembler également les informations sur les congés, les absences et les heures supplémentaires de l'ensemble du personnel avant de les transmettre au cabinet comptable. Elle commande les petites fournitures, envoie les factures aux écoles. Elle est sociologue de formation et est également animatrice et comédienne.* »

Elle est assistée dans ses tâches par une apprentie, élève de CFA (licence professionnelle de management des organisations).

2.2.1.3. Le service pédagogique

Placé sous la responsabilité de deux animatrices, le service pédagogique comprend **au total quatre personnes, dont une à mi-temps**, intervenant le matin (l'assistante administrative citée précédemment).

Celles-ci sont chargées de programmer et mettre en œuvre les activités pédagogiques : réalisation des documents pédagogiques, vérification des expositions, gestion des réservations demandées par les écoles et les centres de loisirs, accueil des enfants et animation des ateliers...

Elles participent également à la gestion des stocks de jeux de pistes et des commandes et achats de matériels.

Enfin, elles sont responsables de l'accueil, de la formation et du suivi pédagogique des stagiaires.

L'une d'entre elles assure plus particulièrement le suivi des expositions et animations organisées à l'hôpital Trousseau.

L'animation des goûters d'anniversaire pendant le week-end est prise en charge par une intermittente ou des stagiaires ou encore des bénévoles.

2.2.1.4. La communication

Une personne à mi-temps est chargée de la communication.

Cette personne assure la communication interne et externe (documents de communication...), gère les partenariats et relations extérieures et suit les dossiers de subvention.

Elle est assistée par une personne à plein temps, qui traite des relations avec la presse et les imprimeurs, tient les fichiers et réalise l'envoi des mailings. Par ailleurs, celle-ci apporte une assistance informatique et prend en charge la PAO des documents et des expositions, l'animation du site Internet et de la « *niouze letter* ».

2.2.1.5. La librairie

Un permanent, « conseiller librairie », gère les fournisseurs, les stocks et les animations.

En plus de ces activités, celui-ci participe au montage des expositions, gère la caisse, l'accueil, le standard et les réservations du public individuel, et suit également les statistiques de fréquentation et les recettes mensuelles.

Une apprentie le seconde pour l'accueil et la tenue de la caisse à l'entrée du musée.

2.2.1.6. L'entretien

Les locaux du musée sont entretenus (réfection des salles, des ateliers, des bureaux et petits travaux) par **un responsable technique**, qui prend également en charge le montage et l'entretien des expositions (éclairages, manipulations, nettoyage).

Ce responsable technique participe, ponctuellement, à la gestion de la caisse, de l'accueil, du standard et des réservations.

2.2.2. La gestion du personnel

2.2.2.1. Les effectifs

2.2.2.1.1. *Les salariés permanents*

Suivant la présentation faite dans les bilans d'activité, depuis 2003 jusqu'au 9 novembre 2007 (dernière liste fournie par l'association), l'équipe du Musée en herbe compte **un nombre constant de salariés permanents : moins de 10 salariés**, dont un nombre d'emplois jeunes¹¹ décroissant de 4 (2 vagues de 2) en 2004 à 2 en 2006, totalement pris en charge par l'association à partir de 2007.

Année	Nb ETP*	Nb intermittents	Salaires et traitements	Charges sociales	Masse salariale
2003	7,55	8	212 946	80 424	293 370
2004	6	10	213 262	84 057	297 319
2005	6,67	6	211 052	79 688	290 740
2006	6,67	2	203 993	76 444	280 437

* salariés permanents

source : DADS

Calculé **en équivalents temps plein (ETP)**, le nombre de salariés permanents, en réduction par rapport à 2003, était **un peu inférieur à 7 en 2006**.

¹¹ L'emploi jeune, dispositif ouvrant droit à l'aide de l'Etat, réunit différents critères : être âgé de 16 à 26 ans, ou être demandeur d'emploi et domicilié dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, sans condition d'âge. L'aide de l'Etat est de 15.924,55€ (montant constant) pendant 5 ans. L'entrée de jeunes ou de demandeurs d'emploi dans ce dispositif a cessé fin 2002.

En 2007, 7 des 9 salariés permanents étaient en CDI et 2 en CDD, l'un jusqu'à la fin du mois de juin, date de son départ à la retraite, et l'autre en remplacement d'une personne en congé de maternité.

A ces salariés permanents, s'ajoutent depuis le dernier trimestre 2007 deux apprentis, recrutés l'un pour une année et l'autre pour deux ans.

2.2.2.1.2. L'embauche d'intermittents en CDD

Le recours aux intermittents¹² est une pratique régulière des associations du secteur culturel qui les emploient ponctuellement sous CDD. Le Musée en herbe y a beaucoup recouru pendant les années 2003 et 2004.

La perspective de l'ouverture d'une seconde implantation rue Hérold dans le centre de Paris **a incité la direction à intégrer deux des intermittents régulières** du Musée en herbe **parmi le personnel salarié permanent**, sous CDI depuis le 10 mars 2008. Elles étaient auparavant en CDD, rémunérées au cachet (forfait de 4h à 15 €/h brut).

2.2.2.1.3. Le recours à des bénévoles

Les bénévoles font l'objet d'une convention précisant la durée de leur présence dans l'association et l'absence de contrepartie financière. Ils sont enregistrés dans la police d'assurance de l'association.

Leur présence se limite à quelques jours, voire quelques mois, situés surtout pendant les périodes de vacances scolaires, excepté pour l'un d'entre eux, présent pendant 11 mois en 2007, qui bénéficie depuis le 1^{er} mars 2008 d'un emploi-tremplin¹³ et est donc désormais salarié.

2.2.2.2. Le profil des collaborateurs

Le personnel est globalement stable, avec une majorité de salariés permanents présents depuis près de 10 ans ou plus.

¹² Le statut de l'intermittence exige un minimum de 507 heures travaillées par an pour pouvoir bénéficier des allocations des Assedic. Une indemnité correspondant à 10% des rémunérations est versée à l'intermittent par la Caisse des congés spectacles.

¹³ Le programme « emplois-tremplin » permet aux employeurs concernés de recevoir une aide de la Région pour la rémunération et pour la formation de personnel recruté en contrat à durée indéterminée afin de répondre à des besoins en matière de service à la population.

Cette subvention sur 6 ans est dégressive avec un forfait annuel de 15.000 € maximum par an pendant les 3 premières années, puis de 12.000 € la 4^{ème} année, de 11.000 € la 5^{ème} et de 10.000 € la dernière année. La dégressivité ne s'applique pas pour l'embauche d'une personne de faible niveau de qualification (15.000 € pendant 6 ans).

La culture figure parmi les secteurs retenus et les critères de recrutement sont : avoir entre 16 et 26 ans ou être demandeur d'emploi de 45 ans et plus ou personne handicapée sans condition d'âge, allocataire du RMI sans condition d'âge, bénéficiaire de l'allocation de parent isolé ou de l'allocation veuvage, sans condition d'âge, ou demandeur d'emploi domicilié dans une zone prioritaire des quartiers de la politique de la ville, sans condition d'âge, ou personne en contrat emploi jeune, sans condition d'âge.

La pyramide des âges se situe entre 26 et 64 ans, l'âge moyen étant de 38 ans jusqu'au mois de juin 2007, date de départ à la retraite du plus âgé des salariés.

Le taux d'absentéisme ne peut être mesuré faute de moyens techniques, mais il est apparemment peu significatif. Deux congés de maternité ont eu lieu récemment, dont l'un vient de se terminer.

2.2.2.3. La mise en œuvre de la réglementation du travail

Ayant moins de 10 salariés, l'association n'a pas de délégué du personnel.

Il n'y a pas de contentieux en cours, et seule une personne, responsable d'atelier, a fait l'objet d'une procédure de licenciement en 2004, après avoir été déclarée inapte physiquement au travail avec impossibilité de reclassement.

L'application du droit du travail appelle néanmoins les quelques observations suivantes.

2.2.2.3.1. *La convention collective*

Si elle est affichée dans le couloir principal du musée sur le panneau d'affichage réservé au personnel, **son application n'est que partiellement respectée dans la rédaction des contrats de travail.**

En effet, ceux-ci ne sont pas paraphés par les salariés et ne comportent pas certaines des précisions à y insérer (période d'essai, qualification, etc.) décrites dans la convention, ni sa mention comme référence régissant les conditions de travail des intéressés.

2.2.2.3.2. *Le registre unique du personnel*

Aux termes de l'article L 620-3 du code du travail, « Dans les établissements définis à l'article L 200-1¹⁴[...] où sont occupés des salariés, il est tenu un registre unique du personnel sur lequel doivent figurer, dans l'ordre d'embauchage, les noms et prénoms de tous les salariés occupés par l'établissement à quelque titre que ce soit. Ces mentions sont portées sur le registre au moment de l'embauchage et de façon indélébile. [...]. Le registre du personnel est tenu à la disposition des délégués du personnel et des fonctionnaires et agents chargés de veiller à l'application du présent code et du code de la sécurité sociale ».

En l'espèce, **le registre unique du personnel n'a pu être présenté aux rapporteurs en raison de sa destruction** : entreposé dans des sous-sols qui ont été inondés, ce document n'a pas été reconstitué.

2.2.2.3.3. *Le règlement intérieur*

En vertu des dispositions du code du travail¹⁵, l'association du Musée en herbe n'est pas tenue, au regard de ses effectifs, d'établir un règlement intérieur.

¹⁴ L'art. L 200-1 du code du travail précise que sont soumises à ces dispositions, notamment, les associations de quelque nature qu'elles soient.

¹⁵ Suivant les articles L 122-36 et R 122-12 à R 122-16 de ce code, les entreprises ou établissements de 20 salariés et plus doivent mettre en place un règlement intérieur, le soumettre au comité d'entreprise (ou

Cependant, le fait que certains contrats de travail y fassent référence rend nécessaires l'élaboration et la communication d'un tel règlement dans les formes prévues par les textes.

Il est notamment obligatoire d'y faire figurer :

- les règles générales et permanentes relatives à la discipline (conditions de circulation dans ou en dehors de l'établissement, respect de l'horaire de travail...) et en particulier la nature et l'échelle des sanctions (observation, avertissement, mise à pied...);
- les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés (procédure disciplinaire);
- le rappel des règles concernant les harcèlements moral et sexuel.

Par ailleurs, ce document doit être affiché sur les lieux de travail dans un endroit accessible.

Les rapporteurs relèvent que **le Musée en herbe s'était doté d'un règlement intérieur**, approuvé par son assemblée générale, **mais** que, **jusqu'écemment, ce document n'était pas affiché dans les locaux associatifs**.

A la suite de leurs remarques sur le non-respect de l'obligation d'affichage du règlement intérieur, la direction a décidé de l'apposer désormais près de la photocopieuse, à l'endroit où se trouvent les tableaux d'information générale du personnel; il est également remis à tout nouveau salarié.

2.2.2.4. La formation

La direction du Musée en herbe n'établit pas de plan de formation, et les rapporteurs n'ont donc pu accéder à des données relatives à la formation du personnel.

Quoi qu'il en soit, **le Musée en herbe accueille régulièrement des stagiaires tout au long de l'année ainsi que les groupes d'étudiants ou d'enseignants qui en font la demande**, intéressés par la démarche pédagogique qui lui est propre. Le Musée en herbe n'est toutefois pas agréé en tant que centre de formation.

Depuis 2003, l'association accueille **de 12 à 15 stagiaires en moyenne par an**. La liste nominative en est présentée dans le bilan des activités avec la durée effective de leur stage, qui, contrairement à ce qui est annoncé, dure de 3 jours à 3 mois maximum et non de 1 mois à 1 an.

A la lecture des dossiers 2007, on constate que les stagiaires bénéficient d'une convention de stage correctement établie avec l'établissement scolaire ou universitaire dont ils relèvent, mais que l'attestation d'assurance de chacun d'entre eux n'est pas toujours annexée au dossier. Toutefois, l'association déclare correctement la présence des stagiaires dans sa police d'assurance.

s'il n'y en a pas, aux délégués du personnel), le déposer en deux exemplaires au secrétariat-greffe des prud'hommes et l'afficher sur les lieux de travail dans un endroit accessible et, enfin, en communiquer le texte à l'inspecteur du travail.

Les rapporteurs notent **l'importance du rôle des stagiaires, sans lesquels le Musée en herbe ne pourrait pas fonctionner de façon presque ininterrompue, soit 363 jours par an.** Leur présence permet en effet au personnel permanent de prendre ses congés et ses jours de RTT.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association précise : « *L'ouverture 363 jours par an est une obligation faite à tous les sous-concessionnaires du Jardin d'acclimatation, mais le Musée en herbe où les stagiaires constituent une aide indéniable ne les laisse jamais sans référent appartenant au personnel permanent.* »

2.2.3. La communication

Le budget consacré à la communication est de l'ordre de 20.000 à 30.000 € par an.

Il permet de financer les documents d'information sur les activités du musée (document pédagogique destiné aux enseignants, dont la moitié du coût serait prise en charge par la société « S.C. Musées »), la « *niouze letter* » et les dossiers de presse des expositions et du musée.

Il couvre également les dépenses relatives à la mise à jour régulière du site internet et à la publicité des expositions, celle-ci étant limitée à deux insertions dans le journal des professeurs des écoles dont une offerte par le support.

La diffusion des documents de communication se présente comme suit :

- remise systématique à chaque élève des classes en visite au Musée en herbe du trimestriel « *les petits bla-bla* » ;
- envoi du même document aux établissements scolaires deux fois par an, en septembre et en février, ce qui représente 10.000 exemplaires ;
- envoi au public individuel régulier du même document à son domicile (son adresse étant enregistrée sur la carte de fidélité), soit près de 4.500 envois d'un coût moyen de 3.500 € par trimestre ;
- distribution du même document dans les mairies d'arrondissement, dans les bibliothèques et dans les crèches de la Ville de Paris, ainsi qu'auprès de divers organismes culturels ou d'information.

Par ailleurs, avant le vernissage de chaque exposition, sont envoyés plus de 2.000 cartons d'invitation et plus de 500 dossiers de presse.

Les relations avec les médias sont, dans l'ensemble, privilégiées, le musée faisant au demeurant l'objet de nombreux articles ou annonces et commentaires dans différents supports, que ceux-ci relèvent de la presse écrite, de la radio ou de la télévision.

S'agissant des enseignants, la journée « portes ouvertes » organisée en octobre a pour objectif de les sensibiliser directement, tout comme la journée d'information qui leur est réservée le mercredi, sur demande.

Il ressort de la lecture des différents documents de communication une faible lisibilité du soutien de la Ville de Paris, principal financeur extérieur de l'association depuis de très nombreuses années, et une image du Musée en herbe quelque peu diluée dans celle du Jardin d'acclimatation.

La visite du site internet du Musée en herbe appelle également quelques remarques.

Durant la période au cours de laquelle les rapporteurs ont effectué leur mission d'audit et à l'occasion de l'ouverture des locaux de la rue Hérold, **l'association a complètement reconfiguré son site internet** en adoptant un nouveau graphisme et en améliorant l'organisation et la lisibilité des informations.

Cependant, le logo de la Mairie de Paris apparaît en noir et blanc, ne respectant donc pas la charte graphique de celle-ci, et sur le même plan que celui, en couleur, du ministère de la culture et de la communication, administration dont l'intervention dans le financement du Musée en herbe est très ponctuelle.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association signale avoir tenu compte de cette remarque en modifiant le logo de la Ville en taille et en couleur dans les prochains documents de communication et sur son site.

Dans l'onglet « histoire », les chiffres mentionnés ne correspondent pas à la réalité, ainsi qu'il a été démontré plus haut : celui des 100.000 visiteurs est à revoir à la baisse, tandis que la part des groupes scolaires dans la fréquentation totale est sous-estimée (70 % au lieu de 83 %).

Les statistiques de fréquentation apportent peu d'éléments vraiment exploitables, car elles portent sur le nombre journalier, hebdomadaire ou mensuel de « clics », et non de visites ou de visiteurs.

Le Musée en herbe figure sur le site internet de la Ville de Paris, avec une fiche de présentation succincte et un lien permettant d'accéder à son propre site. Il y est présenté comme un musée « *différent* », pionnier des musées pour enfants, fréquenté par 100.000 visiteurs

Il est cité sur, entre autres, le site internet de l'Office du tourisme et des congrès de Paris, avec un texte de présentation truffé de fautes d'orthographe et au contenu contradictoire, car faisant référence au « *nouveau temple de l'activité pour enfants* » qui a 25 ans annoncés d'existence. Les ateliers sont mis en avant et non pas les expositions, avec des dates obsolètes¹⁶.

Enfin, il est présent sur le portail culturel du ministère de la culture et de la communication, avec l'annonce suivante : « *le site est à l'image du « musée » plein d'humour et sensible* ».

2.3. La gestion financière et comptable

2.3.1. Les principales données de la situation financière actuelle

2.3.1.1. Un résultat fragile

La santé financière du Musée en herbe est loin d'être satisfaisante : **sur les dernières années, seule 2005 a connu un résultat positif** (6.580 €), tandis que les années 2003, 2004 et 2006 ont été très nettement déficitaires.

¹⁶ La dernière consultation effectuée par les rapporteurs date du 13 mars 2008.

En 2006, les charges de l'association ont représenté 566.750 €, alors que les produits n'ont totalisé que 542.411 € ; le résultat a par conséquent été fortement déficitaire (perte de 24.339 €).

Compte de résultat

	2003	2004	2005	2006
Produits				
Ventes de marchandises	30 907	36 821	41 523	32 560
Production vendue	150 261	168 157	194 469	168 177
Subventions d'exploitation	357 214	376 698	359 411	332 348
Autres produits	103 131	59 774	35 691	9 326
Total Produits	641 513	641 450	631 094	542 411

Charges				
Achats de marchandises	26 367	28 208	29 634	29 721
Variation de stocks	- 5 727	- 3 195	- 2 129	- 2 354
Autres achats et charges externes	321 195	322 354	286 802	244 337
Impôts taxes et versements assimilés	6 115	6 382	6 485	4 445
Salaires et traitements	212 946	213 262	211 052	203 993
Charges sociales	80 424	84 057	79 688	76 444
Dotation aux amortissements et provisions	9 447	15 071	8 846	7 197
Autres charges		396	30	
Charges financières		3 508	2 906	2 967
Charges exceptionnelles		9 420	1 200	
Total Charges	650 767	679 463	624 514	566 750

Résultat	- 9 254	- 38 013	6 580	- 24 339
-----------------	----------------	-----------------	--------------	-----------------

Les responsables du Musée en herbe ont pris conscience ces dernières années de la nécessité pour celui-ci de diversifier ses sources de financement.

Ainsi, lors de l'assemblée générale du 27 juin 2005, l'attention était appelée sur le désengagement progressif de l'Etat lié à la fin annoncée des emplois jeunes et sur la stagnation de la subvention de la Ville de Paris, principal financeur de l'association.

A l'occasion de l'assemblée générale du 19 juin 2007, était mise en lumière la fragilité accrue de l'association en 2006 du fait de la baisse sensible des recettes de billetterie¹⁷ et de l'aide de l'Etat¹⁸, baisse non compensée par une augmentation de la subvention de la Ville. Compte tenu de l'absence de réserves, la question était alors posée de savoir si « *le musée serait...obligé de s'arrêter faute de ressources* ».

Il est à noter aussi qu'habituellement « *les charges.....arrivent avant les produits* », comme il est indiqué dans le procès-verbal de l'assemblée générale précitée, le Musée en herbe éprouvant des difficultés à faire face à ce décalage en raison, notamment, du versement tardif de la subvention municipale.

¹⁷ L'exposition « *1 foi 2 foi 3 foi* » n'a pas eu le succès escompté.

¹⁸ Avec la fin des emplois jeunes, celle-ci a diminué de 26 000 €, entraînant une augmentation sensible des frais de personnel.

2.3.1.2. Une grande dépendance financière vis-à-vis de la Ville

Les comptes de l'association démontrent l'importance vitale que présente pour elle le soutien financier de la Ville de Paris.

Les subventions reçues ont totalisé 332.348 € en 2006, soit un peu plus de 61 % des produits.

La Ville de Paris apporte un soutien d'importance au Musée en herbe, la subvention qu'elle a versée en 2006, soit 315.000 €, représentant à elle seule près de 95 % des subventions reçues par celui-ci.

Le tableau qui suit fait apparaître que la dépendance financière de l'association à l'égard de la collectivité parisienne a eu tendance à s'accroître au cours des dernières années, passant de 42 % du total de ses charges en 2000 à 56 % en 2006.

Dépendance financière de l'association à l'égard de la Ville de Paris

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total Charges	472 724	504 193	687 262	650 767	679 463	624 514	566 750
Montant subvention Ville de Paris	200 196	295 751	350 632	300 000	300 000	315 000	315 000
Taux de couverture des charges par la subvention de la Ville de Paris	42%	59%	51%	46%	44%	50%	56%

(Montants en €)

On constate sur cette période une distorsion marquée entre l'origine essentiellement parisienne des financements publics reçus par l'association et celle, très majoritairement non parisienne, des groupes scolaires visitant son établissement.

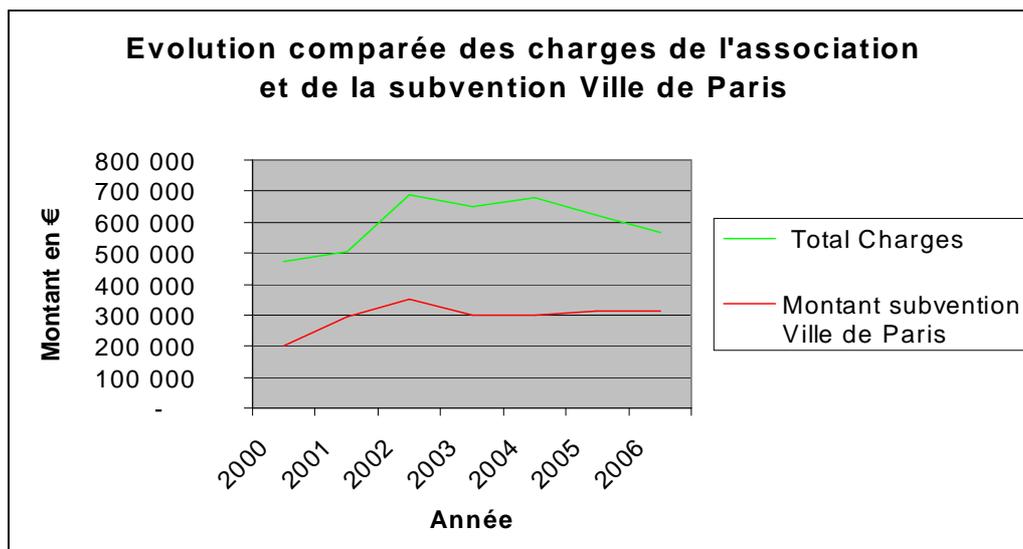
Il est ici rappelé qu'entre les mois de janvier et août 2007 les groupes parisiens représentaient 9 % du total des groupes scolaires¹⁹.

Les autres subventions attribuées à l'association en 2006 provenaient du Département des Hauts-de-Seine (10.265 €) et de la direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France (5.000 €).

De manière incidente, on note que la subvention de la Ville constitue, parmi les diverses aides financières relevant du Bureau des musées de la direction des affaires culturelles, l'une des plus conséquentes : en 2007, elle se situe en troisième position après, il est vrai, deux subventions beaucoup plus importantes, soit respectivement près de 3,7 M€ pour la Maison européenne de la photographie et 2,7 M€ pour le Musée d'art et d'histoire du judaïsme.

On observe par ailleurs que l'aide de la Ville de Paris, si elle est restée stable au cours des toutes dernières années, a notablement progressé entre 2000 et 2006, passant de 200.096 € à 315.000 €, soit une augmentation de 57 %, alors que, dans le même temps, les dépenses de l'association sont passées de 472.724 € à 566.750 €, soit une hausse de 20 %.

¹⁹ Cf. supra le 1.3.1.



Subventions reçues de la Ville de Paris

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montant	200 196	295 751	350 632	300 000	300 000	315 000	315 000

Si la subvention annuelle de fonctionnement de la Ville avait évolué parallèlement aux charges du Musée en herbe, elle aurait été en 2006 inférieure d'environ 75.000 € au montant auquel elle s'est élevée pour cette dernière année.

A la lecture du tableau précédent, on constate que le concours financier de la Ville a fortement augmenté en 2001, et dans une moindre mesure en 2002, à une époque où la survie même de l'association était en jeu selon les indications données par ses responsables aux rapporteurs.

Sans qu'il s'agisse là sans doute des seuls facteurs d'évolution des comptes du Musée en herbe, on ne peut nier l'incidence négative sur les dépenses ou sur les recettes, selon le cas, d'éléments précédemment mentionnés - comme l'absence de résultats obtenus dans la recherche de partenariats par un consultant extérieur et l'échec relatif de l'exposition « 1 foi, 2 foi, 3 foi » - , et d'une pratique évoquée dans la suite du présent rapport – à savoir la non-mise en concurrence de tel important prestataire de l'association²⁰.

Pour l'avenir, les rapporteurs estiment nécessaire de réexaminer les conditions d'attribution de l'aide financière municipale.

En 2008, l'attribution de l'aide de la Ville devrait être subordonnée à l'engagement pris par le Musée en herbe de mettre en œuvre dans le délai d'un an les mesures d'adaptation nécessaires, telles qu'elles sont détaillées à la fin du présent rapport.

²⁰ Cf. infra le 2.3.4.1.

En 2009, la mise en œuvre effective de ces mesures devrait conditionner l'attribution de la subvention municipale. Quant au montant de celle-ci, il devrait être calibré en tenant compte, notamment, d'un bilan d'activité de l'antenne de la rue Hérold²¹, établi par le Musée en herbe et soumis à l'appréciation de la Ville.

2.3.1.3. Une structure des charges fortement concentrée

Les charges de l'association sont principalement composées de frais de personnel (salaires et charges), qui avec 280.437 € représentaient en 2006 près de 49,5 % du total.

L'autre poste important est imputable aux frais de création des expositions.

Celles-ci sont, depuis de nombreuses années, élaborées par M. et sa société, « ».

M. intervient à la fois comme scénographe et comme muséographe et perçoit des droits d'auteur liés à sa prestation intellectuelle, tandis que « » facture les frais de création des supports pédagogiques des expositions.

Le tableau qui suit reprend les montants facturés à ce titre à l'association au cours des années 2004, 2005 et 2006.

Chiffre d'affaires réalisé avec M. et sa société

	2004	2005	2006
Droits d'auteur	27 284	37 200	47 200
Factures de la Sté	169 260	115 660	34 877
TOTAL	196 544	152 860	82 077

NB : Le montant des droits d'auteur versés à M. est celui qui figure dans la comptabilité générale de l'association. Il s'agit des sommes facturées par l'intéressé au cours de chacune de ces années, non de celles déclarées par l'association dans la DAS 2 (état des honoraires, vacations, commissions, courtages, ristournes et jetons de présence, droits d'auteur et d'inventeur) qui reprennent les paiements réalisés au cours de l'année. Ce document (DAS 2) présentait d'ailleurs une légère erreur dans le montant versé à M. en 2005.

En 2004, les sommes versées à ce prestataire représentaient à elles seules 30 % des charges de l'association.

²¹ Cf. infra sous le 3.1. les développements relatifs aux conséquences possibles pour l'association de l'ouverture rue Hérold d'une seconde implantation.

2.3.1.4. Une situation du bilan préoccupante

Le bilan de l'association est présenté ci-dessous.

Bilan

Actif	2003	2004	2005	2006
Actif immobilisé				
Immo. Incorp. Avances et acomptes				
Autres immobilisations corporelles	6 101	2 697	9 328	7 410
Autres immobilisations financières	259	259	259	259
Actif circulant				
Marchandises	39 005	30 534	25 962	24 366
Clients et comptes rattachés	3 475	2 775	7 720	4 204
Personnel	6 556	753	685	250
Etat	284	41	143	2 639
Autres créances	17 153	941	151	58
Avances et acomptes versés sur commandes		5 000	5 632	1 460
Disponibilités	9 588	3 871		10 000
			3 962	1 831
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	83 969	52 962	67 173	197
Total Actif	166 390	99 833	121 015	52 674

Passif	2003	2004	2005	2006
Capitaux propres				
Report à nouveau	48 101	38 847	834	7 414
Résultat de l'exercice	- 9 254	- 38 013	6 580	- 24 340
Dettes				
Découverts concours bancaires		4 261	26 648	4 173
Avances et acomptes reçus sur commandes	5 214	2 550	1 476	1 350
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	84 514	65 852	57 808	43 281
Dettes personnel	4 900	2 030	3 228	2 030
Organismes sociaux	20 561	18 027	17 046	16 087
Etat	1 286	66	3 883	636
Autres dettes fiscales et sociales	3 361	2 454	2 628	2 043
Autres dettes	2 399			
Comptes de régularisation				
Produits constatés d'avance	5 308	3 759	884	
Total Passif	166 390	99 833	121 015	52 674

A fin 2006, les capitaux propres de l'association étaient négatifs à hauteur de 16.926 €, ce qui est de nature à mettre en cause la continuité d'exploitation.

Il importe de relever par ailleurs que **les frais de conception et de fabrication des expositions sont passés directement en charges** : cette pratique qui ne rencontre pas d'objections de la part du commissaire aux comptes paraît cependant mériter discussion, dans la mesure où le coût unitaire de conception et de fabrication de ce matériel pédagogique dépasse souvent 100.000 €.

Compte tenu de ce choix, ces dépenses ne sont pas immobilisées et ne font l'objet d'aucun amortissement.

Eu égard aux conditions dans lesquelles l'association fonctionne à l'heure actuelle, **cette situation soulève de nombreuses interrogations, en particulier lorsque les expositions sont mises gratuitement à disposition de la société « SC Musées » et que cette dernière les exploite, voire les propose à la vente.**

En revanche, dans l'hypothèse où la société « SC Musées » serait rattachée à l'association, et où il y aurait donc unicité de structure, ce choix pourrait se justifier par des considérations fiscales, notamment par la nécessité de ne pas alourdir le montant de la taxe professionnelle, partiellement assise sur la valeur des immobilisations.

2.3.2. Les insuffisances de la gestion comptable

2.3.2.1. Un suivi inadapté des comptes clients

La procédure suivie pour l'émission des factures n'est pas satisfaisante : ces factures sont émises sur un logiciel de traitement de texte et ne comportent pas de numérotation séquentielle. Elles sont saisies par la suite par l'expert-comptable.

Il s'agit là d'une faiblesse du système de contrôle interne dans la mesure où cette procédure ne permet pas de s'assurer que les enregistrements comptables reprennent la totalité des factures qui ont été émises.

Les responsables du Musée en herbe mettent en avant le nombre restreint de factures émises pour justifier cette absence d'enregistrement préalable²².

Ainsi, les facturations liées à des paiements différés (bons administratifs des mairies) ou à la mise à disposition des locaux du musée (pour des événements d'entreprise²³ ou des goûters organisés au profit de particuliers) sont émises par plusieurs personnes distinctes et ne sont pas saisies en comptabilité.

Pour les rapporteurs, la nécessité d'un tel enregistrement apparaît cependant incontournable : il suffit pour s'en convaincre de constater que c'est grâce à leur examen de la comptabilité et des conventions de mécénat qu'il a pu être établi le non-règlement par Gaz de France de la somme de 2.300 €, due depuis 2005 au titre d'un accord concernant l'exposition « *1 foi, 2 foi, 3 foi* ».

²² Les entrées donnent lieu en revanche à un encaissement enregistré directement dans le logiciel de caisse.

²³ Arbres de Noël, colloques, forums, lancements de produits...

A la suite de l'observation faite par les rapporteurs sur ce point, les responsables de l'association ont pu contacter l'entreprise afin de récupérer ces fonds.

Il est évident qu'un enregistrement comptable de cette facture aurait permis à la comptable de l'association de constater le non-paiement de celle-ci.

2.3.2.2. Une comptabilité analytique très déficiente

L'association connaît avec une certaine précision le coût direct (conception et fabrication) de ses expositions.

En revanche, et bien que certains outils et données existent, elle ne peut pas apprécier avec exactitude la rentabilité des projets qu'elle développe, dans la mesure où les entrées générées par chacune des expositions ne sont pas affectées à un compte analytique distinct.

La connaissance des coûts et des recettes propres à chaque exposition supposerait que les charges et les produits liés à celle-ci soient clairement identifiés, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Pour ce qui concerne les charges, celles-ci se répartissent schématiquement en trois catégories :

- les charges de structure, qui comprennent entre autres les salaires de la direction générale et du personnel administratif, les honoraires du commissaire aux comptes et de l'expert-comptable, les fluides et l'amortissement des équipements électriques ou informatiques présents dans les locaux ;
- les charges d'animation, qui sont essentiellement constituées des salaires des personnels assurant l'animation des ateliers et l'encadrement des groupes, ainsi que des dépenses liées au fonctionnement des ateliers (peinture, fournitures...) ²⁴ ;
- les coûts de conception et de fabrication des expositions, essentiellement constitués du montant des prestations d'une unique société et des droits d'auteur versés à son gérant, auxquels s'ajoutent le coût de conception et de fabrication des livrets d'aide à la visite remis aux visiteurs et le coût du travail de documentation et de recherche intervenu en amont de la création de chaque exposition.

Les charges directement liées à une exposition donnée sont le plus souvent imputées à un compte de charge spécifique, ce qui permet de connaître de manière à peu près exhaustive les coûts directs de cette exposition.

²⁴ Les ateliers bénéficient d'un soutien de la part des marques et pour la fourniture de papier, peinture, encres, pinceaux, pastels...

Les responsables de l'association ont indiqué que le coût moyen d'une exposition se situe entre 60.000 € et 100.000 € tout compris²⁵, avec dossiers de presse et *kakemonos*²⁶.

Or, il ressort des éléments reconstitués par les rapporteurs que le coût d'une exposition est le plus souvent supérieur à 100.000 € et atteindrait même 150.000 € pour l'exposition « Bruegel » actuellement présentée dans les locaux de la rue Hérold.

Quoi qu'il en soit, **aucune comptabilité analytique ne permet d'imputer les frais de structure et les charges d'animation à chacune des opérations réalisées.**

En ce qui concerne les produits, les lacunes sont encore plus évidentes puisque la comptabilité ne distingue pas les entrées propres à chaque exposition.

Il est vrai que certains billets donnent droit à la visite de plusieurs expositions, mais rien n'empêcherait dans ce cas de répartir le montant global de chaque billet entre les différentes expositions auxquelles il donne accès.

Dans ces conditions, la direction du Musée en herbe est incapable de fournir des états sur le « retour sur investissement » de chaque exposition, cette situation étant aggravée par le fait que les entrées elles-mêmes sont connues de manière approximative.

2.3.2.3. Un suivi très insuffisant des activités de la librairie

Le Musée en herbe dispose à l'entrée des bâtiments d'un espace bien aménagé qui sert à la fois de banque d'accueil et de librairie.

Lors des premiers entretiens des rapporteurs avec les responsables de l'association, le fonctionnement de la librairie leur a été présenté et il leur a été indiqué que les marges dégagées par les ventes de livres atteignent 30 %.

Les rapporteurs dans le cadre de leurs contrôles se sont attachés à examiner cette activité. Il est apparu que les marges ne sont pas celles annoncées et surtout que le suivi des opérations de la librairie, en dépit d'outils de gestion adéquats, est insuffisant.

Les ventes, très marginales, s'établissent pour les cinq dernières années dans une fourchette de 33.000 à 45.000 €.

²⁵ Il est signalé à cet égard l'absence de déclaration des expositions à la compagnie d'assurances, bien que la police d'assurance impose une déclaration spécifique pour « toute exposition de valeur supérieure à 77.000 € » et que le prix de revient unitaire direct de celles-ci soit dans un certain nombre de cas supérieur à ce montant.

²⁶ Le terme japonais *Kakemono* signifie « chose suspendue ». Il s'agit d'une peinture à l'encre ou d'une calligraphie sur soie ou sur papier, étroite et haute, suspendue verticalement et que l'on peut enrouler autour d'un bâton de bois. Le kakemono est devenu l'un des éléments de la communication événementielle du fait de sa grande maniabilité.

Les rapporteurs ont relevé des erreurs importantes dans la gestion des stocks de livres. Ils ont également remarqué que, dans un certain nombre de cas, non seulement les livres ne sont pas vendus avec une marge bénéficiaire, mais le sont même à un prix très inférieur au prix d'acquisition. [...] *La phrase suivante a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

2.3.2.3.1. Des stocks inexacts

Le logiciel de caisse « Leo » assure aussi bien l'enregistrement des entrées que celui des ventes de la librairie, mais le module concernant les ventes n'est que très partiellement utilisé ; les réassorts, avec la mention des dates, montants et quantités, ne sont, en particulier, pas saisis.

Il en résulte des discordances fréquentes entre d'une part les stocks théoriques, souvent à zéro, et d'autre part les stocks réels.

Par ailleurs, les prix des réassorts se faisant parfois à des conditions différentes de celles des commandes initiales, les prix d'acquisition des ouvrages sont souvent inexacts.

2.3.2.3.2. Des livres parfois vendus à perte

Dans certains cas, les articles achetés sont revendus à un prix moins élevé que leur prix d'achat : c'est le cas, par exemple, de « », acheté 7 € HT et revendu 7 € TTC.

De même, les livres de la collection « Bêtes noires » sont vendus à 5 € TTC, alors que leur prix d'achat HT, tel qu'il apparaît dans le logiciel de caisse, est de 7,22 €.

Il apparaît ainsi que l'activité de librairie, si elle permet de disposer d'un espace d'accueil convivial et de présenter de nombreux livres d'enfants, n'est pas en soi très rentable : ainsi, le coût d'achat des marchandises vendues s'est établi à 27.367 € en 2006, et les ventes ont atteint 32.560 €, soit un bénéfice hors coûts de gestion et de fonctionnement de 5.193 €.

2.3.2.3.3.

[...]

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

[.....]

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

2.3.2.4. Des failles dans la délivrance des reçus fiscaux

A partir de 1981, la Fondation de France a agréé des associations recevant des dons afin de leur permettre de bénéficier d'un régime fiscal plus favorable. La loi du 23 juillet 1987 relative au développement du mécénat a donné un fondement légal à cette activité relais²⁷.

L'association du Musée en herbe était titulaire d'un compte auprès de la Fondation de France, mais l'ensemble des comptes gérés par cet organisme ont été clôturés depuis que la loi de finances pour 2000 a uniformisé le régime de réduction fiscale en offrant aux œuvres ou organismes d'intérêt général la possibilité de recevoir directement des dons, tout en permettant aux donateurs de bénéficier de dispositions fiscales avantageuses.

Il est à préciser sur ce point que, outre l'objet de l'œuvre ou de l'organisme²⁸, celui-ci doit avoir une gestion désintéressée et une activité non lucrative, faute de quoi il ne peut être considéré comme d'intérêt général ; par ailleurs, il ne doit pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes, ce qui signifie que son action doit pouvoir bénéficier à toute personne souhaitant y accéder ; enfin, les versements ne doivent être assortis d'aucune contrepartie tangible directe ou indirecte.

C'est dans ce cadre que l'association du Musée en herbe établit des reçus fiscaux au profit des personnes qui lui remettent des dons.

Les dons, qui conservaient un caractère très marginal au cours des dernières années, ont considérablement augmenté en 2007.

Pour mémoire, s'ils représentaient 14.900 € en 2003, ils s'élevaient à seulement 270 € en 2004, 515 € en 2005 et 1.000 € en 2006. Or, pour l'année 2007, ils devraient atteindre plus de 69.000 €²⁹.

²⁷ Le nombre d'associations titulaires d'un compte auprès de la Fondation de France s'est réduit de 429 à fin 1993 à 296 fin 1999. Cette faculté d'ouverture de compte à la Fondation de France n'existe plus aujourd'hui.

²⁸ L'objet poursuivi doit présenter un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourir à la préservation du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la langue et des connaissances scientifiques françaises.

²⁹ Les comptes n'étaient pas définitifs lors de la rédaction du présent rapport.

Cette performance s'explique par la recherche très dynamique engagée par les responsables de l'association pour solliciter des particuliers fortunés ou des entreprises et leur permettre de bénéficier de réductions fiscales substantielles.

Eu égard à l'importance de cette source de financement et des avantages fiscaux attachés aux dons faits aux œuvres ou organismes d'intérêt général, **la procédure manuelle, et semble-t-il peu contrôlée, suivie par le Musée en herbe pour établir les reçus n'apparaît pas satisfaisante.**

Ainsi, les reçus vierges, sur lesquels figure déjà parfois le cachet de l'association, ne sont pas conservés dans un endroit sécurisé (meuble protégé ou coffre).

La nécessité d'une révision de la procédure en question dont le commissaire aux comptes a d'ailleurs convenu se trouve renforcée par le fait que les associations d'intérêt général peuvent faire l'objet d'une vérification de leur comptabilité et, dans ce cadre, d'un contrôle des reçus fiscaux.

Le code général des impôts prévoit à ce titre de sanctionner la délivrance abusive ou frauduleuse d'attestations de versement ouvrant droit à un avantage fiscal d'une amende égale à 25 % des sommes indûment mentionnées sur ces documents.

Cependant, l'article L. 80 C du livre des procédures fiscales prévoit la possibilité pour les associations d'intérêt général de s'assurer, préalablement à la délivrance des reçus fiscaux, qu'elles répondent aux critères requis pour que les dons qui leur sont alloués ouvrent droit à réduction d'impôt. Cette procédure, appelée « rescrit fiscal », permet aux associations de sécuriser le dispositif applicable en matière de dons.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, le Musée en herbe indique avoir recouru à la procédure de rescrit fiscal.

En conclusion sur ce point, le Musée en herbe devrait veiller à satisfaire dorénavant un certain nombre d'impératifs, non observés à l'heure actuelle, à savoir :

- utiliser des formulaires prénumérotés ;
- conserver exhaustivement un double des reçus établis ;
- placer les formulaires vierges dans un coffre ;
- faire signer les reçus par la (ou les) personne(s) disposant d'une délégation à cet effet.

2.3.3. Les inconvénients du non-assujettissement à la TVA

Le Musée en herbe a fait le choix de n'assujettir à la TVA que les activités, très marginales, de la librairie. Les autres activités ne sont pas soumises à cet impôt, ce qui prive l'association de la possibilité de récupérer la TVA sur les dépenses qu'elle engage.

Compte tenu du différentiel existant entre le taux applicable aux entrées de visiteurs (taxées à 5,5 %) et celui frappant les achats (taxés à 19,6 %), il est judicieux de s'interroger sur la pertinence de l'option retenue.

Ce choix repose sur une étude réalisée par l'expert-comptable pour les années 2005 et 2006, suivant laquelle il a permis à l'association d'économiser respectivement 2.943 € et 9.092 € au titre de ces deux exercices.

Toutefois, il y a lieu sur ce point de signaler les éléments suivants :

- l'étude précitée n'a pas pris en compte la disparition de la taxe sur les salaires qui interviendrait dans l'hypothèse d'un assujettissement à la TVA (pour mémoire, cette taxe a représenté au cours des dernières années un montant compris entre 2.600 et 2.800 €) ; à l'inverse, dans cette même hypothèse, l'incidence de la taxe professionnelle (essentiellement assise sur la masse salariale et la valeur des immobilisations) devrait être intégrée au calcul, ce qui n'a pas non plus été fait dans l'étude précitée ;
- la nouvelle implantation du Musée en herbe rue Hérold a généré des travaux estimés entre 95.000 € et 131.700 € ; l'association supporte également à ce titre, depuis le 1^{er} janvier 2008, un loyer annuel de 140.000 € H.T., auquel s'ajoute la contribution sur les revenus locatifs (CRL) au taux de 2,5 % ; enfin, une commission d'agence de 35.000 € H.T. est à sa charge.

A la lumière des considérations précédentes, notamment celle relative aux investissements réalisés par le Musée en herbe, il conviendrait que celui-ci réexamine pour les exercices à venir le choix du non-assujettissement à la TVA.

2.3.4. Les questions soulevées par les liens du Musée en herbe avec la société « » et la société « SC Musées »

Jusqu'au début des années 1990, les expositions créées par le Musée en herbe étaient détruites après avoir été présentées dans ses locaux.

Cependant, pour permettre la présentation des expositions dans d'autres lieux à vocation culturelle (mairies, bibliothèques, galeries de statut privé) situés en province, voire à l'étranger, et (ou) leur réutilisation ultérieure par le Musée en herbe³⁰, les responsables de l'association ont été, depuis cette époque, amenés à établir des relations avec deux sociétés commerciales.

2.3.4.1. Les relations du Musée en herbe avec la société « »

Afin d'éviter la destruction des expositions immédiatement après la fin de leur présentation au Musée en herbe, ce dernier les fait stocker à Aubervilliers dans les locaux de la société « »³¹.

Dix expositions y sont actuellement stockées, cette solution étant facilitée par le fait que les créations du Musée en herbe sont désormais présentées dans des valises, d'où l'appellation d'« expo-valise ».

³⁰ Cf. supra le 1.1.1.

³¹ Cf. supra le 2.3.1.3. où est évoqué le rôle de cette société dans la création des expositions.

L'association prend en charge le coût de réfection des expositions qu'elle récupère, qui peut atteindre selon la directrice 13.600 € pour deux expositions.

Ce montage permet à l'association de limiter ses frais en ne programmant qu'une nouvelle création par an, tout en présentant simultanément plusieurs expositions (une nouvelle et deux anciennes) et en occupant ainsi le vaste espace de 600 m² dont elle bénéficie dans l'enceinte du Jardin d'acclimatation.

Par ailleurs, indépendamment du fait que M., gérant de la société « », est membre actif de l'association et participe à ce titre à ses assemblées générales³², il importe de signaler que cette dernière **n'a pas mis en concurrence ce prestataire depuis plusieurs années.**

Cette situation apparaît très critiquable, car, contrairement à ce qu'indiquent à ce sujet les responsables du Musée en herbe, il existe une réelle pluralité d'intervenants dans les secteurs de la muséographie et de la scénographie pour enfants ; une mise en concurrence périodique de différents prestataires intervenant dans ce domaine est par conséquent possible, et non seulement souhaitable.

2.3.4.2. Les relations du Musée en herbe avec la société « SC Musées »

Une SARL, dénommée « SC Musées », a été créée en 1991 pour assurer la valorisation des expositions en province ou à l'étranger, sous forme de location ou de vente.

La création de « SC Musées » aurait été suggérée en son temps par la direction des affaires culturelles de la Ville afin d'isoler les activités commerciales de l'association, mais ni cette dernière, ni les services de cette direction ne sont en mesure de présenter un écrit faisant état d'une telle recommandation.

En pratique, les expositions créées par le Musée en herbe sont proposées à la location ou à la vente sur le site internet *culture-commune.fr* (qui annonce 373.711 abonnés), à la rubrique « *guide des expositions itinérantes* », mais aussi sur le site internet du Musée en herbe lui-même.

Y sont indiqués le contenu résumé de l'exposition, sa composition (le nombre de valises), la surface qu'elle nécessite, son volume et son poids pour le transport, une référence éditoriale (l'ouvrage de Mme correspondant), le coût de la location (3.506 € HT) et de la vente (15.000 € HT), ainsi que sa valeur d'assurance (39.000 € HT) ; pour les galeries marchandes et centres commerciaux, il est prévu un tarif sur devis.

A l'inverse de ce qui est indiqué dans la réponse de l'association au rapport provisoire (page 10), la société « SC Musées » proposait, à l'époque où les rapporteurs sont intervenus, certaines expositions à la vente (cf. exposition « Citoyens du monde »).

³² Cf. supra le 2.1.2.3.2.

2.3.4.2.1. Des liens étroits

Il existe une forte imbrication du fonctionnement et des domaines d'intervention respectifs de l'association du Musée en herbe et de « SC Musées ».

A cet égard, les rapporteurs ont relevé les points suivants :

- la présidente et la directrice de l'association du Musée en herbe sont actionnaires de « SC Musées », dont le capital s'élève à 7.622€ ;
- la directrice de l'association est la gérante de « SC Musées » ; par ailleurs, deux salariées de l'association sont employées à mi-temps par cette société ;
- la SARL intervient dans les écoles, à Paris et en province, pour des formations diverses, par exemple la présentation d'un grand peintre et de son œuvre, et facture la demi-journée au prix de 230 € ;
- la Fondation de France³³ a, au cours des dernières années, commandé à « SC Musées » une exposition intitulée « *Silence la violence* »; les responsables du mécénat de la Fondation ont indiqué aux rapporteurs qu'ils avaient confié à « SC Musées » la conception et la réalisation de cette exposition et que les concours versés à cette société commerciale correspondaient au règlement de cette prestation; il n'y a donc pas eu confusion entre l'association du Musée en herbe et la SARL « SC Musées ».

2.3.4.2.2. Des relations financières difficiles à appréhender

Les expositions conçues et financées par l'association sont remises gratuitement à « SC Musées », qui ne lui verse aucun droit lié à leur exploitation.

Bien que les expositions ne lui appartiennent pas, « SC Musées » met certaines d'entre elles en vente.

Lorsque les expositions sont rendues à l'association, c'est cette dernière qui finance leur remise en état, alors que les dégradations qu'il s'agit de réparer sont imputables à « SC Musées ».

Si, apparemment, les mouvements financiers entre la « SC Musées » et le Musée en herbe sont négligeables et ne concernent que des erreurs de paiement faites selon le cas par les clients de l'une ou les visiteurs de l'autre, **certaines opérations révèlent une imbrication complexe entre les deux structures.**

Il en va ainsi, par exemple, de l'opération réalisée avec l'hôpital Trousseau.

³³ La Fondation de France est définie, d'après ses statuts de 1997, comme un établissement destiné à recevoir des libéralités (dons, legs, versements manuels), à en assurer la gestion et à en redistribuer les fruits ou produits disponibles au profit de personnes, d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général intervenant dans le domaine philanthropique, éducatif, scientifique, culturel, social, humanitaire ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement ou à la diffusion de la culture française.

Celle-ci consistait dans l'aménagement et la décoration des sous-sols de cet établissement de soins, ces travaux étant financés par la « Fondation d'entreprise Veolia environnement » et la « Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France ».

Deux conventions ont été signées à ce titre, l'une liant la première de ces fondations et « SC Musées », l'autre la seconde et l'association du Musée en herbe ; contrairement à ce qu'indique l'association dans sa réponse au rapport provisoire (page 10), seule la convention conclue entre la « Fondation d'entreprise Veolia environnement » et la « SC Musées » a été communiquée aux rapporteurs.

Le budget total de l'opération s'est élevé à 146.660 €, financés à parité par une contribution de la « Fondation d'entreprise Veolia environnement » versée à « SC Musées » et une aide de la « Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France » attribuée à l'association du Musée en herbe.

Il s'avère que M. et sa société, « », ont perçu du Musée en herbe une somme de 30.438 € pour leur intervention dans cette opération, sans que l'on puisse exclure qu'ils aient été également rémunérés par la « SC Musées ».

En effet, à l'exception de la DAS 2 relative à l'année 2006, la directrice du Musée en herbe n'a pas souhaité donner aux rapporteurs accès à la comptabilité de la « SC Musées ».

Cela est parfaitement légitime, mais ne permet pas de lever le voile sur cette structure dont les activités sont, comme il vient d'être indiqué, étroitement imbriquées avec celles du Musée en herbe.

Outre la DAS 2 pour 2006, sur laquelle apparaissent seulement les honoraires de l'expert-comptable (7.414 €) et ceux versés à un prestataire pour une somme modique (569 €), **les rapporteurs ne disposent donc que des informations publiées sur internet³⁴, à savoir le chiffre d'affaires conséquent réalisé par la « SC Musées » en 2005 et en 2006, soit respectivement 283.000 € et 209.000 €, et le dernier résultat disponible lors de la rédaction du présent rapport, soit 18.518 € pour 2005.**

2.3.4.2.3. La non-déclaration des conventions réglementées

Le commissaire aux comptes n'a pas établi de rapport spécial sur les conventions réglementées³⁵ auxquelles l'association est partie, au motif que celles-ci lui apparaissent conclues à des conditions normales.

Les rapporteurs ne partagent pas ce point de vue, dans la mesure où **« SC Musées » exploite commercialement les expositions financées et mises à sa disposition par le Musée en herbe, sans que ce dernier perçoive la moindre rémunération à ce titre.**

³⁴ Sur le site « *société.com* ».

³⁵ Au rapport général établi par le commissaire aux comptes est souvent joint un rapport spécial faisant état des opérations qui sont intervenues entre la société et un dirigeant ou une autre société dans laquelle un des dirigeants possède des intérêts. Ces opérations sont désignées sous le terme de "conventions réglementées".

La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques impose l'établissement de conventions réglementées, avalisées par le conseil d'administration, pour toutes tractations matérielles ou financières intervenant entre l'organisme et ses dirigeants.

Les responsables du Musée en herbe n'ont pas transmis aux rapporteurs le texte de la convention dont ils ont fait état auprès d'eux et qui lierait l'association et la « SC Musées ».

Quoi qu'il en soit, le fait pour le dirigeant d'une entité de faire bénéficier sa propre entreprise de moyens financés et prêtés gratuitement par ladite entité est susceptible de remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion de cette dernière.

Cette notion de caractère désintéressé de la gestion est centrale dans la méthode mise en œuvre par les services fiscaux pour déterminer le régime fiscal applicable aux associations, et l'exonération d'impôts commerciaux (impôt sur les sociétés, TVA, taxe professionnelle) dont bénéficie le Musée en herbe pourrait donc être contestée.

Par ailleurs, la gestion désintéressée³⁶ constitue l'une des conditions permettant à une association de percevoir des dons et d'émettre des reçus fiscaux en contrepartie.

2.3.4.2.4. Une clarification souhaitable

En définitive, si la création d'une entité distincte a pu être privilégiée en 1991 pour soustraire le Musée en herbe aux impôts commerciaux, cette justification ne paraît plus valide aujourd'hui dans la mesure où une association a désormais la possibilité de créer des secteurs d'activités distincts et de ne rendre imposables que les activités présentant un caractère commercial.

La coexistence de ces deux entités est, en outre, source de confusion et génère indiscutablement des frais supplémentaires comme ceux liés à la rémunération d'un expert-comptable ou à la location de bureaux pour la SARL.

Dans ces conditions, et dès lors que les résultats de « SC Musées » seraient proches de l'équilibre, le rapatriement des activités gérées par cette dernière au sein du Musée en herbe présenterait le double avantage de permettre une clarification opportune et de contribuer, grâce aux économies ainsi générées, au redressement de la situation financière du musée.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, l'association indique qu'« *afin de lever tout doute, la société SC Musées a décidé d'arrêter la location des expositions créées par le Musée en herbe* » et qu'« *il est cependant difficilement envisageable que cette activité à caractère commercial intègre une association reconnue d'intérêt général* ».

L'association paraît donc vouloir renoncer à la possibilité de présenter simultanément plusieurs expositions, formule qui lui permet pourtant d'augmenter sensiblement le nombre des visiteurs.

³⁶ Cf. n° 7963 et s. du texte mémento fiscal 2008 (éditions Francis Lefebvre).

Dans la mesure où la coexistence au sein d'une même association d'un secteur d'activité à caractère commercial et d'un autre à caractère non commercial est légalement possible, la solution ainsi envisagée par le Musée en herbe apparaît aux rapporteurs comme inutilement pénalisante pour l'activité de l'association.

3. LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DU MUSÉE EN HERBE

A court terme, l'évolution du Musée en herbe va être en bonne partie déterminée par l'ouverture, intervenue tout récemment, d'un second établissement, situé, contrairement au premier, en plein centre de Paris.

De manière moins immédiate, mais néanmoins certaine, des questions se poseront concernant l'insertion du Musée en herbe dans l'ensemble des activités du Jardin d'acclimatation.

Enfin, alors que les autres institutions culturelles font de plus en plus aujourd'hui de leur action en faveur des publics jeunes un axe de leur développement, il apparaît souhaitable, à la lumière de ce contexte largement nouveau par rapport à celui des années 1970-1980, que le Musée en herbe « revisite » et, le cas échéant, renouvelle son offre culturelle et pédagogique.

3.1. L'ouverture d'une seconde implantation au centre de Paris

Comme il a déjà été signalé, **le Musée en herbe a ouvert tout récemment un nouvel espace, situé 21, rue Hérold dans le 1^{er} arrondissement, cette implantation devant s'ajouter, et non se substituer, à celle du Jardin d'acclimatation.**

Le parti pris par l'association de faire coexister deux sites d'activité l'a conduite à établir de nouvelles prévisions d'activités, dont la réalisation reste, à la date de rédaction du présent rapport, incertaine.

3.1.1. Les projections financières successives

Dans le cadre de son projet d'ouverture d'une seconde implantation, le Musée en herbe avait successivement transmis aux services de la Ville les deux projections financières suivantes.

3.1.1.1. La première projection financière

Datée du 20 octobre 2006, la première projection financière accompagnait la demande de subvention formulée par le Musée en herbe au titre de l'exercice 2007.

Dans ce document, l'association sollicitait de la Ville une subvention de 147.264 € destinée à couvrir les frais de l'emménagement rue Hérold.

Elle estimait, dans le cadre de son budget prévisionnel pour 2007, que les frais de l'emménagement rue Hérold s'élèveraient à 182.000 €, leur financement devant donc être assuré par la Ville à hauteur de 147.264 € et complété par le Conseil régional d'Ile-de-France pour un montant de 34.700 €.

Elle tablait alors sur des frais de personnel s'élevant à 316.000 € (contre 280.000 € réalisés en 2006), des entrées se montant à 330.000 € (à comparer avec les 163.000 € de 2006) et des ventes de la boutique ressortant à 62.000 € (contre 32.560 € réalisés en 2006).

S'agissant de la subvention annuelle de fonctionnement de la Ville, le Musée en herbe demandait qu'elle fût portée à 320.000 €.

Le Musée en herbe considérait, semble-t-il, la perspective de l'ouverture d'un second site au centre de Paris comme de nature à entraîner *ipso facto* une augmentation de l'aide municipale qui permettrait la prise en charge des frais de la nouvelle implantation.

Or, si la **direction des affaires culturelles** était en effet favorable au principe d'une localisation parisienne *intra muros*, elle **a émis des réserves sur le lieu choisi par le Musée en herbe et sa configuration, ainsi que sur la perspective d'une double localisation et les conséquences budgétaires susceptibles d'en résulter.**

3.1.1.2. La seconde projection financière

Etablie le 2 octobre 2007, la seconde projection financière venait à l'appui de la demande de subvention adressée à la Ville pour l'exercice 2008.

La subvention annuelle de fonctionnement sollicitée par le Musée en herbe s'élevait à 340.000 €, l'emménagement rue Hérold étant financé cette fois de la façon suivante : une aide du Conseil régional d'Ile-de-France (34.700 €) et des contributions de (50.000 €), (10.000 €) et (87.000 €)³⁷.

En ce qui concerne les charges et produits de fonctionnement, l'association tablait dans ce second document sur des frais de personnel s'élevant à 414.000 € (contre 280.000 € réalisés en 2006), des entrées atteignant 360.000 € (contre les 163.000 € de 2006) et des ventes de la boutique se montant à 90.000 € (contre 32.560 € réalisés en 2006).

A la date de rédaction du présent rapport, le partenariat avec la société (10.000 €) et avec la société (50.000 €) ont été formalisés. Il est précisé dans l'engagement de cette dernière société que la condition substantielle du don effectué réside dans la qualité d' « *association d'intérêt général habilitée à recevoir des dons et à remettre un reçu fiscal* » du Musée en herbe.

Par ailleurs, **une convention de mécénat signée le 25 octobre 2007 avec prévoit le versement par celle-ci d'un don de 87.500 €**, sous réserve que l'association lui remette un reçu fiscal pour ce même montant.

Cette opération, d'une durée d'un an, engage l'association à réaliser 50 ateliers de « Mail Art » gratuits et à faire figurer le logo de sur tous ses supports de communication, ainsi qu'à l'« *organisation d'événements ouverts au public dans les locaux du Musée en Herbe au Jardin d'acclimatation ou 21, rue Hérold* ».

Ainsi, **cet accord de mécénat vise à financer, non pas l'emménagement dans les locaux de la rue Hérold**, comme la présentation du budget prévisionnel de l'association le laisse penser, **mais des frais relatifs à des expositions.** Le Musée en herbe a disposé des fonds prévus au début de l'année 2008.

³⁷ Dans les documents budgétaires prévisionnels établis par l'association, l'aide de est valorisée à 87.000 €, alors que la convention de mécénat signée le 25 octobre 2007 avec cet organisme prévoit un montant de 87.500 €.

Quant à l'aide apportée par le Conseil régional d'Ile-de-France (34.700 €), elle n'avait pas encore été versée en totalité à la date de rédaction du présent rapport.

3.1.2. Les incertitudes non dissipées à ce jour

A la lumière des différents éléments susmentionnés, les budgets prévisionnels établis dans la perspective de l'ouverture du Musée en herbe sur deux sites paraissent reposer sur **des hypothèses de fréquentation ou de ventes de la librairie plutôt optimistes.**

Sur le premier point, des doutes avaient été émis dès 2006 dans le cadre de l'assemblée générale du Musée en herbe quant au niveau de fréquentation prévisible de l'antenne de la rue Hérold, le risque mis alors en avant étant que la « clientèle » principale, à savoir les groupes scolaires, ne diminue sans qu'en contrepartie les « individuels » viennent combler significativement la baisse pressentie ; la perte annoncée à l'époque en cas d'échec s'élevait à 80.000 €.

Sans qu'il soit à ce jour possible de lever ces doutes, on peut cependant imaginer que, compte tenu de sa situation géographique très centrale et donc de son excellente desserte par les transports en commun, l'établissement de la rue Hérold parvienne assez vite à drainer un public nombreux, ainsi qu'à accroître la proportion, actuellement faible, de ses visiteurs originaires de Paris. **Le Musée en herbe dispose par ailleurs, s'agissant des tarifs de cet établissement, d'une plus grande marge de manœuvre qu'au Jardin d'acclimatation, puisque par hypothèse le droit d'entrée exigé des visiteurs de ce domaine ne s'applique pas en l'espèce.**

L'ouverture de l'antenne de la rue Hérold apparaît ainsi comme une chance pour le Musée en herbe de développer fortement la part de son public parisien, ce qui, eu égard à l'importance de l'aide de la Ville dans son budget total, devrait être considéré comme un de ses objectifs prioritaires.

Quoi qu'il en soit, le succès de la nouvelle implantation n'est encore aujourd'hui qu'une hypothèse, et **les disparités importantes existant entre les budgets prévisionnels, établis à moins d'un an d'écart, démontrent la persistance d'incertitudes quant au niveau de l'activité supplémentaire induite par l'ouverture d'un second site et, plus encore, quant à la manière dont s'articuleront les activités respectives des deux sites.** Les responsables du Musée en herbe sont au demeurant lucides à cet égard, puisqu'ils déclarent : *« le déménagement est un pari. C'est un quitte ou double ».*

Concernant les achats de librairie, ils sont estimés à 55.000 € pour des ventes atteignant 90.000 €. Or, d'une part, une augmentation très substantielle des ventes de la librairie est incertaine (elles s'établissaient à 32.560 € en 2006) et, d'autre part, celles-ci dégagent, comme on a pu le voir, une marge bien inférieure à celle résultant de ces chiffres prévisionnels.

Enfin, la pérennité des financements reçus en 2007, notamment les dons importants dont l'association a bénéficié cette année-là, n'est pas assurée.

3.2. L'insertion du Musée en herbe dans l'ensemble des activités du Jardin d'acclimatation

3.2.1. Les questions de sécurité

A la suite d'une visite des locaux du Musée en herbe effectuée par ses services en mai 2006, la Préfecture de police a prescrit la mise en œuvre par celui-ci de diverses mesures de sécurité, notamment contre l'incendie.

Tout en indiquant avoir pris bonne note des prescriptions émises par la Préfecture de police, l'association lui a fait connaître en novembre 2006 qu'elle était « *dans l'attente d'une décision de la Mairie de Paris concernant le changement d'implantation du Musée en herbe ou la réhabilitation des locaux actuellement occupés* » et qu'elle avait fait part de son courrier au service municipal concerné.

Compte tenu du choix fait par les responsables du Musée en herbe de poursuivre l'exercice d'activités dans les locaux du Jardin d'acclimatation³⁸, **il est aujourd'hui urgent que l'association mette en œuvre les prescriptions de sécurité émanant de la Préfecture de police avec le concours des services municipaux concernés et de la société concessionnaire du domaine, dans les conditions fixées par les contrats liant la Ville et cette société d'une part, cette dernière et le Musée en herbe d'autre part. Il en va de sa responsabilité d'exploitant.**

3.2.2. Les relations du Musée en herbe avec la SA « Le Jardin d'acclimatation »

3.2.2.1. Le cadre contractuel

Le cadre dans lequel s'exercent les relations du Musée en herbe avec la Société Anonyme Le Jardin d'acclimatation, filiale du groupe, est fixé par un contrat de sous-concession en date du 6 mars 1998, cette société s'étant elle-même vu confier l'exploitation et la mise en valeur de ce domaine, propriété de la Ville, aux termes d'une convention de concession signée le 6 décembre 1995.

Le contrat de sous-concession auquel est partie le Musée en herbe a recueilli l'approbation de la Ville préalablement à sa conclusion et s'inscrit dans les limites définies par la convention de concession liant celle-ci et la SA Le Jardin d'acclimatation, notamment quant à son terme, fixé au 5 décembre 2015³⁹.

L'actuel directeur général délégué de la SA Le Jardin d'acclimatation, présent à ce poste depuis 4 ans, a fait état auprès des rapporteurs de l'amélioration des relations entre sa société et le Musée en herbe.

³⁸ Cf. le plan de situation du Musée en herbe au sein du Jardin d'acclimatation figurant à l'annexe VI.

³⁹ Suivant l'art. 16 de la convention de concession du Jardin d'acclimatation, les contrats de sous-concession ne peuvent en aucun cas dépasser la durée de celle-ci et doivent être soumis à l'approbation préalable de la Ville de Paris.

Ainsi, en dehors de la transmission à la SA Le Jardin d'acclimatation de la police d'assurance, obligation que d'ailleurs l'ensemble des sous-concessionnaires du jardin omettent régulièrement de remplir, les différents engagements souscrits par le Musée en herbe dans le contrat de sous-concession sont respectés.

3.2.2.2. Le droit d'entrée dû à la SA Le Jardin d'acclimatation par les visiteurs du Musée en herbe

Aux termes de l'art. 10 du contrat de sous-concession, « **Compte tenu du but non lucratif de l'association du Musée en herbe et de sa vocation culturelle, le Jardin d'acclimatation consent la présente sous-concession sans qu'elle soit assortie du règlement d'une redevance. L'accès du Musée par les visiteurs et les groupes d'enfants est néanmoins soumis à la perception d'un droit d'entrée au profit du Jardin d'acclimatation selon le tarif en vigueur** ».

Du point de vue du directeur de la SA Le Jardin, le paiement par les visiteurs du Musée en herbe du droit d'entrée au jardin est la contrepartie des aménagements et services pris en charge par celle-ci (locaux, entretien du jardin, etc.) et il ne saurait donc être question de remettre en cause cette obligation. Sous une forme ou une autre, la même charge pèse au demeurant sur chacun des autres occupants du jardin, hormis la future Fondation Louis Vuitton d'art contemporain parce qu'elle bénéficiera d'un détachement de parcelle (2 ha) avec accès indépendant.

3.2.2.2.1. *L'incidence du droit d'entrée au jardin sur la tarification du Musée en herbe*

L'ajout du droit d'entrée au jardin au prix des billets du Musée en herbe apparaît critiquable dans la mesure où il peut avoir sur les visiteurs de celui-ci un effet psychologique négatif.

Le directeur de la SA Le Jardin estime possible d'y **remédier en créant un « pass » vendu pour un prix global**, le montant du droit d'entrée étant alors reversé à celle-ci par le Musée en herbe.

Mais, selon cette personne, la solution du « pass » ne recueille pas l'adhésion de l'association. Interrogés sur ce point, les responsables du Musée en herbe affirment avoir toujours été favorables à une telle forfaitisation pour les groupes, ayant même à une époque antérieure recouru à l'achat de carnets à tarif réduit auprès de la SA Le Jardin, mais précisent que la nouvelle direction de cette société n'a pas souhaité maintenir ce système et préfère s'en tenir au tarif à la personne.

Un malentendu semble donc s'être créé sur ce point entre les deux partenaires, qu'il conviendrait de dissiper.

Pour leur part, **les rapporteurs estiment que la formule du « pass » global constituerait un réel progrès par rapport au dispositif actuellement en vigueur.**

3.2.2.2.2. *La question de la compatibilité du droit d'entrée avec les principes de la concession consentie par la Ville à la SA Le Jardin*

La question est aujourd'hui posée au sein des services de la Ville de la compatibilité avec les principes de la concession consentie par la Ville à la SA Le Jardin du dispositif prévu par le contrat de sous-concession, qui consiste en l'exemption du versement à celle-ci par le Musée en herbe de tout loyer ou redevance, en contrepartie du paiement par les visiteurs de ce dernier du droit d'entrée au jardin.

Plus précisément, l'interrogation porte sur le point de **savoir si une partie de la subvention de fonctionnement attribuée par la Ville au Musée en herbe ne fait pas l'objet d'un flux financier alimentant les comptes de la SA du Jardin.**

Si tel était le cas, il y aurait lieu de se demander si le versement de cette subvention ne pourrait pas être considéré comme un moyen d'équilibrer indirectement les comptes de la SA Le Jardin, **ce en contradiction avec la notion de risque d'exploitation inhérente à la nature du contrat liant cette société et la Ville, à savoir une délégation de service public (DSP).**

Afin de contribuer à la résolution de ces questions, les rapporteurs se sont rapprochés des services de la direction des affaires juridiques de la Ville ; de ces contacts, sont ressortis les éléments d'analyse suivants.

S'agissant tout d'abord de l'exemption du paiement de toute redevance dont bénéficie le Musée en herbe, il y a lieu de préciser que la DSP dont est titulaire la SA du Jardin comme la sous-concession consentie par celle-ci à l'association emportent toutes deux occupation du domaine public, et justifient par conséquent l'application des dispositions du code général de la propriété des personnes publiques (CGPPP).

L'art. L. 2125-1 de ce code prévoit trois exceptions au principe de non-gratuité de l'occupation du domaine public, à savoir lorsque, soit « *l'occupation est la condition naturelle et forcée de l'exécution de travaux ou de la présence d'un ouvrage, intéressant un service public qui bénéficie gratuitement à tous* », soit « *l'occupation ou l'utilisation contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même* », soit encore « *l'occupation ou l'utilisation ne présente pas un objet commercial pour le bénéficiaire de l'autorisation*⁴⁰ ».

Eu égard à la nature des activités du Musée en herbe, ce n'est qu'au titre de la troisième exception que celui-ci pourrait être légalement exonéré du paiement de tout loyer ou redevance d'occupation.

⁴⁰ Ce troisième cas d'exception a été introduit dans le CGPPP par l'art. 18 de la loi n° 2007-1787 du 20 décembre 2007 relative à la simplification du droit.

Or, si c'est bien en considération du but non lucratif – rappelé par ailleurs dans le contrat de sous-concession - et de la mission d'intérêt général poursuivis par le Musée en herbe que la Ville lui attribue chaque année une subvention de fonctionnement, on ne peut, en l'état actuel, méconnaître la nature complexe des activités de cette association au regard des critères de la commercialité : ventes de la librairie assujetties à la TVA, part significative⁴¹ de ressources tirée de la billetterie et accessoirement de la librairie, activités toutes deux tarifées librement, imbrication dans certains domaines du fonctionnement de l'association avec celui d'une SARL.

Compte tenu de ces éléments, **il ne semble pas assuré que le Musée en herbe puisse relever de la troisième exception prévue par le CGPPP, à savoir le caractère non commercial de l'utilisation du domaine public, et donc être autorisé à occuper gratuitement une partie du Jardin d'acclimatation.**

Quant au point de savoir si une partie de la subvention annuelle de fonctionnement versée par la Ville au Musée en herbe fait l'objet d'un flux financier alimentant les comptes de la SA Le Jardin, il convient de rappeler les points de droit suivants.

Les possibilités pour une collectivité locale de participer au financement de l'activité d'un délégataire chargé de la gestion d'un service public sont, en particulier lorsque ce dernier présente un caractère industriel et commercial⁴², peu nombreuses et étroitement encadrées, à savoir : subvention visant à compenser des sujétions particulières de service public du type horaires d'ouverture spécifiques d'un équipement, ou aide financière à la réalisation d'un investissement nécessaire au fonctionnement du service.

En l'espèce, du point de vue qui est celui de la SA Le Jardin, la subvention versée par la Ville au Musée en herbe ne semble relever d'aucun de ces deux cas de figure. **Si la SA du Jardin avait en partie bénéficié de cette subvention, on pourrait donc considérer qu'elle aurait reçu une compensation indirecte de ses charges de fonctionnement, compensation diminuant ou annulant le risque d'exploitation inhérent à sa mission de délégataire de service public.**

Or, une analyse juridique et financière du montage régissant les relations du Musée en herbe et de la SA Le Jardin montre que **cette hypothèse n'est pas réalisée.**

D'une part, en effet, la répartition des dépenses liées aux activités du Musée en herbe entre celui-ci et la SA Le Jardin est précisément déterminée par le contrat de sous-concession⁴³.

⁴¹ Les ventes (billetterie et librairie) ont globalement représenté 37 % du total des produits de l'association en 2006 et 38,5 % dans le budget prévisionnel 2007.

⁴² Cf. l'art. L. 2224-2 du code général des collectivités territoriales.

⁴³ L'art. 11 du contrat de sous-concession stipule que « les installations et fournitures de courant électrique, de gaz, d'eau, de fuel et télécommunications nécessaires au fonctionnement de la sous-concession sont entièrement à la charge du Musée en herbe ».

D'autre part, le droit d'entrée au jardin réglé directement par les visiteurs du Musée en herbe à la société concessionnaire sert à dédommager celle-ci des frais qu'elle supporte au profit de celui-là⁴⁴.

Les mouvements financiers entre l'association et la société concessionnaire du Jardin d'acclimatation sont donc extrêmement réduits⁴⁵.

Même dans l'hypothèse où la formule du « pass » global, évoquée plus haut, serait adoptée par les deux partenaires, la partie du prix de ce billet correspondant au droit d'entrée au jardin serait conservée par la SA Le Jardin, mais la subvention de la Ville ne viendrait pas alimenter, plus que dans la situation actuelle, les comptes de cette société.

Tout au plus, peut-on estimer que le droit d'entrée au jardin limite pour le Musée en herbe la faculté d'augmenter ses propres tarifs, déjà supérieurs comme on l'a vu à ceux pratiqués par certains musées municipaux, et l'amène par voie de conséquence à solliciter de la Ville une subvention d'autant plus importante pour équilibrer son budget.

En revanche, dans le dispositif actuel, la SA Le Jardin profite ou pâtit selon le cas de la hausse ou de la baisse de la fréquentation du Musée en herbe, tandis que dans l'hypothèse du paiement d'un loyer les recettes correspondantes du concessionnaire seraient déconnectées du niveau d'activité du sous-concessionnaire et alimentées de fait en partie par la subvention de fonctionnement municipale versée à ce dernier.

En définitive, si l'analyse du montage retenu dans le contrat de sous-concession se révèle délicate, il semble cependant raisonnable de l'aménager.

Pour éviter en effet toute difficulté d'ordre juridique liée à l'exemption de redevance dont bénéficie le Musée en herbe, il conviendrait de mettre à la charge de celui-ci une redevance à régler à la SA Le Jardin.

Toutefois, **le mode de calcul de cette redevance devrait être assis sur des éléments comme le chiffre d'affaires du Musée en herbe (billetterie et librairie), à l'exclusion de toutes autres recettes, de telle sorte que les fonds provenant de la subvention municipale ne puissent servir, même en partie, à la régler.** Un tel mode de calcul présenterait de surcroît l'avantage de maintenir l'une des caractéristiques positives du montage actuel, à savoir l'« intéressement » de la SA Le Jardin d'acclimatation au développement de la fréquentation du Musée en herbe.

Sur le plan pratique, la mise en place de ce nouveau dispositif, qui devrait en tout état de cause être approuvée au préalable par la Ville, n'appellerait pas nécessairement la suppression du droit d'entrée au jardin dû par les visiteurs du Musée en herbe, suppression écartée a priori, comme il a été signalé plus haut, par les responsables de la SA Le Jardin.

⁴⁴ Par exemple, les frais relatifs à la connexion du Musée en herbe au réseau téléphonique interne du jardin (cf. l'art. 11 du contrat de sous-concession).

⁴⁵ Il s'agit de reversements de petites sommes versées à tort par des visiteurs du Jardin sur le compte du Musée en Herbe (430 € en 2005 et 623 € en 2006), mais en aucun cas de refacturations. Les fluides sont réglés directement par l'association aux fournisseurs concernés. Enfin, apparemment, la SA du Jardin ne refacture pas de frais de gardiennage, du moins jusqu'à fin 2006.

On pourrait concevoir en effet que le montant des droits d'entrée réglés par les visiteurs du Musée en herbe vienne s'imputer sur la redevance due par celui-ci à la société concessionnaire, un mécanisme de versement ou de remboursement de solde permettant de régulariser la situation après la clôture de chaque exercice.

3.2.2.3. La coopération en matière culturelle

Du point de vue du directeur de la SA Le Jardin, le Musée en herbe constitue l'un des pôles culturels les plus attractifs du Jardin d'acclimatation grâce à l'image de qualité qu'il véhicule.

Il n'existe pas pour autant de synergie permanente entre les deux entités, le Jardin proposant à un prix non subventionné ses propres ateliers, qui portent sur des thèmes, en principe, différents de ceux traités par le Musée en herbe.

Toutefois, et indépendamment des opérations associant le Musée en herbe et un autre sous-concessionnaire de la société Le Jardin⁴⁶, des coopérations ponctuelles ont lieu à la demande de celle-ci en diverses occasions, telles que la manifestation « *Lire en fête* » ou la célébration de tel pays au cours d'une année.

Pour l'avenir, **la SA Le Jardin craint que l'ouverture au centre de Paris d'une seconde implantation du Musée en herbe n'entraîne une mise en sommeil de son établissement situé dans l'enceinte du Jardin**, susceptible d'avoir une sérieuse incidence sur l'image et la fréquentation de ce dernier.

Sur ce dernier point, **il convient sans doute de relativiser l'impact de l'activité du Musée en herbe sur l'ensemble de la fréquentation du Jardin d'acclimatation, en rappelant que ce dernier accueille actuellement 1,5 millions de visiteurs par an** ; la part des visiteurs du Musée en herbe dans ce total est ainsi tout à fait marginale⁴⁷.

Quoi qu'il en soit, la société du Jardin envisagerait favorablement, si la crainte évoquée devait se concrétiser, la reprise des locaux du Musée en herbe situés au Jardin, ainsi que de certaines de ses activités, voire de certains de ses personnels d'animation.

3.2.3. Les incidences possibles de l'ouverture de la Fondation Louis Vuitton d'art contemporain

Devant ouvrir ses portes en 2011, la Fondation Louis Vuitton d'art contemporain sera installée dans un bâtiment, conçu par l'architecte Frank Gehry, qui prendra en compte à la fois l'environnement géographique (le bois de Boulogne) et le contexte sociologique (un parc consacré à l'éveil et aux loisirs des enfants) du Jardin d'acclimatation.

La Fondation Louis Vuitton engagera donc en direction de ce public des actions spécifiques, mais différentes de celles du Musée en herbe.

⁴⁶ Cf. supra le 1.1.2.2.

⁴⁷ Sur la base de 50.000 visiteurs pour le Musée en herbe, la part de celui-ci dans la fréquentation totale du Jardin d'acclimatation s'élève à 3 % seulement.

La proximité de ce dernier est toutefois considérée par **la Fondation Louis Vuitton** comme un atout, et celle-ci **souhaite mener une réflexion sur les synergies possibles**, se traduisant éventuellement par une collaboration intellectuelle et (ou) financière.

La Fondation Louis Vuitton estime envisageable, par exemple, d'externaliser des ateliers organisés par elle (location de tranches horaires d'occupation), ses futurs locaux ne devant pas permettre d'accueillir toutes les activités prévues.

Toutefois, il n'entre pas dans les intentions de la Fondation Louis Vuitton de prendre le relais de la Ville de Paris dans le financement des activités propres du Musée en herbe.

3.3. Le renouvellement de l'offre culturelle et pédagogique

3.3.1. Les éléments de diagnostic

Ainsi qu'il a déjà été indiqué, le Musée en herbe conçoit ses activités comme un outil de sensibilisation des enfants à l'art et d'apprentissage par ceux-ci du monde des musées.

Les enfants sont censés pouvoir découvrir et apprécier les œuvres originales après avoir été sensibilisés par le Musée en herbe à la démarche esthétique de l'artiste, grâce à une présentation ludique de ses créations, des techniques qu'il a utilisées, de son parcours personnel...

L'approche retenue implique l'idée, non d'une concurrence entre le Musée en herbe et les musées « classiques », mais tout au contraire d'une complémentarité et même d'une coopération.

Dans cette optique, il apparaît pertinent que les expositions du Musée en herbe soient « calées », dans toute la mesure du possible, sur l'actualité artistique, en particulier les expositions et manifestations organisées par les institutions culturelles parisiennes.

Or, si l'association est parvenue à établir avec des institutions muséales un tel lien, celui-ci est resté ponctuel.

Pour se limiter aux années récentes, en 2003, par exemple, le Musée en herbe a coopéré avec le Grand Palais sur le thème de l'œuvre de Gauguin, le premier ayant conçu un circuit et un jeu de piste pour enfants à l'occasion de l'exposition organisée par le second ; plus récemment, le Musée en herbe a travaillé avec le Musée du Luxembourg, chacune des deux entités présentant, dans le registre qui lui est propre, une exposition sur Arcimboldo.

Cependant, pour l'essentiel, **l'activité du Musée en herbe est centrée sur l'offre de parcours-expositions, complétés d'ateliers dans un certain nombre de cas, et fait peu de place à des interventions menées en liaison avec d'autres acteurs du monde artistique et culturel.**

S'agissant plus particulièrement des activités pédagogiques, si elles étaient incontestablement novatrices à l'époque de la création du Musée en herbe, **elles sont aujourd'hui concurrencées par les services éducatifs et culturels des musées.**

En effet, depuis quelques années, ceux-ci ont mis en place et développé, à l'intention des publics d'enfants et de jeunes, une grande diversité de dispositifs « dédiés » visant, selon le cas, la découverte des œuvres d'art et des artistes (visite-conférence, conte, animations diverses) et (ou) l'initiation à une discipline artistique et sa pratique (ateliers de dessin, de peinture, de gravure, d'ébénisterie, de photo...).

Si ces initiatives revêtent une ampleur variable et, surtout, sont inégalement innovantes⁴⁸, elles sont désormais proposées dans la plupart des musées parisiens, qu'il s'agisse de musées de la Ville de Paris ou d'établissements relevant plus ou moins directement de l'Etat.

L'intérêt et l'impact du Musée en herbe se trouvent ainsi quelque peu limités par rapport à son ambition d'origine.

Le phénomène est aggravé par l'âge élevé de certaines de ses créations et le vieillissement du matériel sur lequel elles s'appuient⁴⁹, le « recyclage » permanent des anciennes expositions laissant parfois planer une impression de « déjà vu ».

Ces constats peuvent justifier les interrogations qui ont été soulevées par la direction des affaires culturelles de la Ville quant à la nécessité d'un renouvellement de l'offre culturelle et pédagogique du Musée en herbe.

3.3.2. Les pistes d'amélioration

Dans cette perspective de renouvellement, deux pistes de travail portant sur l'instauration de liens de coopération entre le Musée en herbe et, respectivement, les musées de la Ville et l'association Paris-Ateliers ont été explorées à l'instigation de la direction des affaires culturelles.

On trouvera ci-après une présentation des contacts pris et des réflexions menées suivant ces deux orientations.

3.3.2.1. Une coopération du Musée en herbe avec les musées municipaux

Comme souhaité par la direction des affaires culturelles, **la chargée de communication du Musée en herbe a rencontré les responsables des services éducatifs et culturels de 9 musées municipaux** (Bourdelle, Carnavalet, Cernuschi, Cognacq-Jay, Galliera, Musée d'Art Moderne, Petit Palais, Victor Hugo et Vie Romantique).

La synthèse des entretiens intervenus, telle que présentée ci-après, permet de comprendre les raisons pour lesquelles l'idée d'une coopération entre le Musée en herbe et ces institutions muséales n'a pu à ce jour se concrétiser.

⁴⁸ Certaines reposent, par exemple, sur des collaborations entre plusieurs musées, voire des « allers et retours » entre différents types d'activités (musique ou théâtre et découverte d'un musée), ou mobilisent les techniques les plus modernes (présentation d'expositions « en ligne »), d'autres se limitent à l'offre d'activités traditionnelles destinées aux jeunes publics (visites, conférences, ateliers...).

⁴⁹ Cf. supra les développements figurant sous le 1.1.1.

3.3.2.1.1. Le point de vue du Musée en herbe

Pour le Musée en herbe, l'établissement d'un lien électronique entre son site internet et celui des musées municipaux est d'un impact limité, dans la mesure où ces derniers n'ont pas la maîtrise de leurs pages informatives.

Par ailleurs, l'échange de documentation se fait à sens unique et à son seul profit, puisque certains musées municipaux ne disposent pas de programmes et d'autres en détiennent, mais en faible quantité.

Enfin, le projet de création d'un document d'aide à la visite par certains musées municipaux aurait pu être l'occasion pour le Musée en herbe de transmettre son savoir-faire dans l'initiation des enfants à la sensibilité et à la connaissance artistiques ; or, la collaboration ébauchée sur ce point avec le musée Cernuschi ayant échoué sur des problèmes de logistique et les autres musées n'ayant pas le financement nécessaire ou ne souhaitant pas faire de concurrence aux conférenciers, ce projet a totalement échoué.

3.3.2.1.2. L'approche des musées municipaux

De l'avis de quelques responsables des institutions muséales de la Ville, le Musée en herbe propose une offre comportant plusieurs points positifs : un accès des tout-petits aux reproductions d'œuvres d'art, des ateliers efficaces et une animation de qualité, l'itinérance possible des expositions, présentées « en boîte ».

Par ailleurs, son statut associatif leur apparaît comme étant un atout de souplesse non négligeable.

Cependant, ils font de l'accessibilité des collections un principe fondamental de leur action pédagogique et considèrent donc que le fait pour le Musée en herbe de donner accès aux œuvres d'art sous la seule forme de reproductions, alors que tant de chefs-d'œuvre sont conservés à Paris, peut sembler réducteur.

Il est également noté que la démarche consistant à amener le public d'un établissement vers un autre s'est jusqu'ici révélée inopérante : ainsi, une tentative de collaboration a eu lieu avec le Musée d'Art Moderne (MAM) pour l'exposition sur Matisse et s'est soldée par un échec, le MAM estimant que les termes du contrat n'avaient pas été parfaitement respectés sur le plan, notamment, de la communication.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association précise que « *bien que les dates des manifestations des ateliers du MAM aient été décalées par rapport à celles du Musée en herbe, ces activités complémentaires ont bien été intégrées au dossier de presse de l'exposition du Musée en herbe (...), transmis à la presse (.....) et mis à la libre disposition des visiteurs des deux établissements.* »

En outre, il est observé que les tarifs des ateliers du Musée en herbe sont supérieurs à ceux des ateliers organisés par les musées de la Ville, sans que leur qualité le soit pour autant.

De même, les prestations du Musée en herbe proposées dans le cadre d'une coopération avec les musées municipaux sont onéreuses et, de surcroît, leurs services éducatifs et culturels ne disposent pas des budgets correspondants.

3.3.2.1.3. Une différence d'orientation quant à l'accueil du public jeune

En définitive, il apparaît que, si les deux types d'établissement proposent des activités analogues dans leurs ateliers, il existe entre eux une nette différence de culture et d'optique concernant l'accueil du public jeune.

Pour le Musée en herbe, il s'agit avant tout de **démocratiser l'accès aux arts plastiques selon des approches ludiques et sensorielles** relevant largement d'une animation qui s'inscrit dans l'offre de loisirs du Jardin d'acclimatation ; **pour les musées de la Ville**, le propos est de **développer l'accès du public jeune - mais pas trop jeune - à leurs collections, de façon maîtrisée et « docte »** en se fondant sur une approche avant tout scientifique.

Les deux types d'établissement ne visent pas tout à fait le même public, celui du Musée en herbe rajeunissant au fil des années et les musées municipaux menant une réflexion sur le public adolescent et les moyens à mettre en œuvre pour le capter, voire le fidéliser.

Enfin, les modalités de gestion des activités proposées aux publics jeunes diffèrent sensiblement selon que celles-ci sont le fait d'acteurs privés comme le Musée en herbe ou d'institutions du secteur public telles que les musées municipaux.

3.3.2.2. Un rapprochement du Musée en herbe avec l'association Paris-Ateliers

Dans une note adressée au printemps 2007 à la directrice des affaires culturelles de la Ville, l'Adjoint au Maire chargé de la culture a demandé que soit étudiée la possibilité d'un rapprochement entre le Musée en herbe et l'association Paris-Ateliers⁵⁰

Cette perspective pourrait se justifier a priori, puisque le Musée en herbe et Paris-Ateliers organisent tous les deux des ateliers de pratique amateur dans le domaine des arts plastiques et que cette dernière association s'efforce aujourd'hui de développer ses activités en direction des enfants et des adolescents.

Ainsi, le directeur général de Paris-Ateliers s'est rendu au Musée en herbe au mois de juin 2007 pour une première prise de contact, dont sont ressortis les principaux éléments suivants.

Tout d'abord, **les objectifs** poursuivis par les deux associations ne sont pas exactement de même nature.

Le Musée en herbe cherche à sensibiliser les enfants à l'art principalement dans le cadre des activités scolaires, et donc sous la forme d'un exercice imposé ; Paris-Ateliers, quant à elle, participe au développement de la pratique amateur - démarche volontariste de la part des inscrits qui choisissent librement leur discipline - tout en favorisant les échanges et le lien social.

⁵⁰ Paris-Ateliers est la nouvelle appellation, depuis le début de 2007, de l'Association pour le Développement de l'Animation Culturelle (ADAC), association majoritairement financée par une subvention de la Ville.

Par ailleurs, **leurs modes d'organisation et de fonctionnement respectifs diffèrent sur de nombreux points :**

- l'organisation même des ateliers et leur pérennité : pour le Musée en herbe, une activité ponctuelle (un atelier dure 1 heure sur une plage horaire allant de 9h30 à 16h) et sans suite, et pour Paris-Ateliers une activité pérenne (l'atelier est hebdomadaire et dure 3h sur une plage horaire allant de 9h30 à 22h30) assurée pendant une saison ;
- le Musée en herbe était implanté dans un lieu unique jusque récemment, et l'est dans deux seulement depuis avril 2008, tandis que les 160 ateliers proposés par Paris-Ateliers sont répartis entre 37 sites couvrant trois domaines, les métiers d'art, les arts plastiques et les arts du récit, soit plus de 80 disciplines ;
- l'âge des participants : les – de 12 ans pour le premier, les 6 à 77 ans et plus pour le second ;
- le profil des intervenants : au Musée en herbe, ils relèvent du régime des intermittents du spectacle, à Paris-Ateliers de la convention collective des animateurs ;
- les relations avec d'autres acteurs culturels : l'activité du Musée en herbe, comme il a déjà été noté, s'inscrit assez rarement dans le cadre d'un travail commun avec d'autres intervenants du monde des arts et de la culture.

De son côté, Paris-Ateliers a réussi à nouer avec trois musées municipaux (Carnavalet, Bourdelle et le Petit Palais) un partenariat qui se traduit par l'accueil de ses ateliers dans ces institutions muséales, et à tisser des liens avec les conservatoires, la Maison des pratiques artistiques amateurs, la Maison du geste et de l'image, les centres d'animation et les cours municipaux d'adultes ;

- enfin, l'« environnement » juridique dans lequel l'organisme exerce ses activités : liens avec une société commerciale (la SARL SC Musées) dans le cas du Musée en herbe, association simple dans celui de Paris-Ateliers.

Compte tenu de ces éléments, **les contacts** intervenus entre Paris-Ateliers et le Musée en herbe **sont restés sans suite.**

De l'avis des rapporteurs, **autant il valait la peine a priori de rechercher un rapprochement entre les deux associations, autant sont convaincants les arguments avancés quant à la disparité de leurs publics et de leurs approches de ceux-ci.**

CONCLUSION

Plus de 30 ans après sa création, le Musée en herbe se trouve aujourd'hui à un moment-clé de son histoire.

Cette association a incontestablement joué un rôle précurseur en matière de médiation artistique et culturelle exercée à l'égard des enfants et contribué à sensibiliser le monde des musées à l'intérêt de cette démarche.

Mais, elle n'a que partiellement atteint son objectif d'aide à la découverte par les enfants du monde des musées.

Cette situation tient sans doute à des causes multiples : étroitesse relative des capacités financières de l'association, développement encore récent et parfois un peu autarcique des services éducatifs et culturels des musées, différences dans les modalités de gestion...

Par ailleurs, les activités du Musée en herbe touchent proportionnellement peu de Parisiens, d'où un important déséquilibre entre cet impact limité et la contribution financière de la Ville de Paris, qui à elle seule représente environ la moitié du budget de l'association.

Pour remédier à ce déséquilibre, l'ouverture récente d'un second site, installé en plein cœur de Paris, apparaît comme un atout important qu'il appartient à l'association de valoriser au maximum en resserrant ses liens, notamment, avec les établissements scolaires parisiens.

La gestion du Musée en herbe, quant à elle, souffre de diverses insuffisances.

Sur ce plan, plusieurs éléments révèlent un manque de rigueur certain, entre autres les liens entretenus par l'association avec la société commerciale « SC Musées », la gestion de la librairie et la non-mise en concurrence du muséographe, et sont de nature à compromettre une utilisation optimale de la subvention municipale.

Cette situation découle au moins en partie des lacunes du contrôle interne de l'association - pouvant aller jusqu'à l'inapplication des statuts - et de son caractère « fermé ».

Dans ces conditions, **la poursuite du financement municipal devrait être subordonnée par la direction des affaires culturelles à un engagement du Musée en herbe de remédier dans un délai rapide à ces dysfonctionnements.**

S'agissant, enfin, de l'offre pédagogique et culturelle du Musée en herbe, on ne peut que constater qu'elle a peu évolué depuis l'origine. Or, le contexte dans lequel s'inscrivait cette offre a progressivement changé avec la création dans les musées de services éducatifs et culturels ayant pour mission de faire de l'accueil des publics, notamment les enfants et les jeunes, un des principaux éléments de leur développement.

Face à cette mutation, **le Musée en herbe n'a guère fait évoluer son projet pédagogique et culturel, ce qui pourrait à terme le confiner dans un rôle purement récréatif, assez éloigné de ses ambitions initiales**, et l'isoler du monde des « vrais » musées.

Pour échapper à cette dérive, **une des solutions** envisageables est certainement **l'engagement de liens de coopération avec** des musées soucieux de mener une action ciblée sur un public d'enfants, le soutien financier apporté par la Ville de Paris au Musée en herbe conduisant naturellement à donner la priorité dans cette recherche de partenaires à **certains musées municipaux**.

Les contacts pris jusqu'ici entre le Musée en herbe et plusieurs musées de la Ville n'ont sans doute pas été assez approfondis pour qu'une telle démarche porte ses fruits, et il serait donc hâtif de tirer de l'absence de résultats obtenus des conclusions définitives.

S'il n'est pas question à ce stade d'anticiper sur le contenu précis des collaborations qui pourraient être engagées, il paraît possible d'**identifier des complémentarités** entre le Musée en herbe et telle ou telle institution muséale de la Ville.

La plus évidente concerne la programmation des expositions, qui pourrait être dans une certaine mesure coordonnée, répondant ainsi à l'objectif du Musée en herbe d'être un « tremplin » pour la découverte des musées par les enfants.

Mais, d'autres pistes peuvent sans doute être explorées : formation, élaboration d'outils pédagogiques...

Il appartient au Musée en herbe de se mobiliser, avec l'appui des institutions et des services culturels de la Ville, pour donner corps à ces perspectives.

RECOMMANDATIONS

On trouvera ci-après la liste des recommandations formulées par les rapporteurs.

I. Recommandations concernant l'association « Musée en herbe » (à mettre en œuvre dans le délai d'un an)

La vie associative

1. Mettre en place un conseil d'administration composé en fonction de critères non exclusivement familiaux ou amicaux, mais aussi professionnels (mécènes, personnalités qualifiées, par exemple), et exerçant de véritables pouvoirs de pilotage et de contrôle interne
2. Modifier les statuts en supprimant les articles inutiles et en réécrivant ceux dont la rédaction est défectueuse
3. Appliquer les statuts avec plus de formalisme et de rigueur
4. Mettre à jour la liste des adhérents, en veillant à ce que n'y figure plus aucun prestataire de l'association

La gestion administrative

5. Appliquer strictement la convention collective, notamment dans la rédaction des contrats de travail
6. Reconstituer le registre unique du personnel
7. Déclarer les expositions qui le nécessitent à la compagnie d'assurance
8. Transmettre à la SA Le Jardin d'acclimatation la police d'assurance et ses éventuels avenants relatifs à la couverture des risques et responsabilités afférents à la sous-concession consentie par cette société
9. Améliorer le mode de comptage des visiteurs
10. Aménager sur certains points le contenu et (ou) la présentation du nouveau site électronique du Musée en herbe et faire actualiser la présentation de celui-ci sur les autres sites électroniques s'y référant
11. Réserver sur les différents supports de communication du Musée en herbe une place plus visible au logo de la Mairie de Paris, principal financeur extérieur

La gestion financière et comptable

12. Intégrer les activités de la société « SC Musées » au sein de l'association, en créant si nécessaire deux secteurs d'activité distincts, l'un pour les activités à caractère commercial, l'autre pour celles présentant un caractère non commercial
13. Enregistrer en comptabilité dès leur émission les factures émises et utiliser une numérotation séquentielle afin d'assurer le suivi des comptes clients
14. Améliorer le suivi analytique des charges et des produits afférents aux expositions
15. Gérer de façon beaucoup plus rigoureuse et professionnelle les activités de la librairie
16. Aménager la procédure de délivrance des reçus fiscaux établis à l'occasion des dons faits à l'association
17. Réexaminer le choix du non-assujettissement à la TVA des activités de l'association autres que la librairie
18. Mettre en concurrence les fournisseurs du Musée en herbe, notamment celui qui réalise les prestations de muséographie et de scénographie pour enfants

II. Recommandations concernant à la fois l'association « Musée en herbe » et la Ville de Paris (à mettre en œuvre dans le délai d'un an)

La sécurité

19. Mettre en œuvre de manière urgente, en liaison avec la SA Le Jardin d'acclimatation, les prescriptions émises en septembre 2006 par la Préfecture de police pour la mise en sécurité des locaux situés dans l'enceinte de ce domaine

Les relations du Musée en herbe avec la SA Le Jardin d'acclimatation

20. Créer, en accord avec la SA du Jardin, un « pass » donnant accès direct moyennant un tarif global à la fois au Jardin d'acclimatation et au Musée en herbe, afin de simplifier les formalités à remplir par les visiteurs de ce dernier
21. Aménager le contrat de sous-concession en prévoyant le versement à la SA du Jardin par le Musée en herbe d'une redevance calculée en fonction des recettes propres de ce dernier, de telle sorte que les fonds provenant de la subvention municipale attribuée à l'association ne puissent servir, même en partie, à la régler

L'offre culturelle et pédagogique

22. Etablir des relations de travail entre le Musée en herbe et certains musées municipaux : programmation des activités, formation, outils pédagogiques...
23. Développer prioritairement la fréquentation des jeunes Parisiens, notamment en resserrant les liens avec les établissements scolaires situés à Paris

III. Recommandations concernant la Ville de Paris (à mettre en œuvre sur la période 2008-2009)

24. Subordonner l'attribution de la subvention municipale en 2008 à l'engagement pris par le Musée en herbe de mettre en œuvre dans le délai d'un an les mesures d'adaptation nécessaires détaillées ci-dessus et, en 2009, à leur application effective (pour ce second exercice, le montant de la subvention devrait être calibré en tenant compte, notamment, d'un bilan d'activité de l'antenne de la rue Hérold, établi par le Musée en herbe et soumis à l'appréciation des services municipaux).

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

(par ordre alphabétique)

Responsables et personnels de l'association

..... service pédagogique
..... responsable de la librairie
..... directrice
..... muséographe de l'association, membre de l'association
..... responsable administratif et animateur pédagogique
..... service pédagogique
..... présidente
..... trésorier
..... responsable de la communication

Collaborateurs de la Ville de Paris

..... responsable des relations avec le public (bureau des musées)
..... chargée de mission pour la culture au secrétariat général
..... chargée de mission pour la culture au cabinet du Maire
..... conseillère au cabinet de l'Adjoint au Maire chargé de la culture
..... conseillère chargée de la culture au cabinet du Maire
..... chef du service des concessions (direction des finances)
..... sous-directrice chargée du patrimoine et de l'histoire (direction des affaires culturelles)
..... directrice du cabinet de l'Adjoint au Maire chargé de la culture
..... chef du bureau des musées (sous-direction du patrimoine et de l'histoire – direction des affaires culturelles)

Personnalités extérieures à la Ville de Paris

..... responsable du département « culture, enfance, environnement » à la Fondation de France
..... conseiller du président du groupe LVMH
..... directeur général délégué de la SA Le Jardin d'acclimatation
..... commissaire aux comptes
..... directeur général de l'association Paris-Ateliers (ex-ADAC)
..... directrice du mécénat à la Fondation de France
..... expert-comptable
..... responsable du programme « enfance » à la Fondation de France

NB : les fonctions mentionnées sont celles exercées par les personnes rencontrées à la date de l'entretien avec les rapporteurs.

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

N° 1 : Lettre de la présidente de l'association « Le Musée en herbe » en date du 18 juillet 2008
et note jointe

N° 2 : Note de la directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris en date du 22 juillet 2008
et document joint

N° 3 : Note du chef du service des concessions de la Ville de Paris en date du 9 septembre 2008

Procédure contradictoire

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, un rapport provisoire a été transmis le 4 juin 2008 à la présidente du « Musée en herbe », association faisant l'objet de l'audit, ainsi qu'à la directrice des affaires culturelles et au directeur des finances de la Ville de Paris.

La présidente du « Musée en herbe » a fait connaître à l'Inspection générale ses observations concernant le rapport provisoire par un courrier daté du 18 juillet 2008.

Par une note du 22 juillet 2008 adressée à l'Inspection générale, la directrice des affaires culturelles a fait part de ses observations sur le rapport provisoire et par une note du 9 septembre 2008 le chef du service des concessions à la direction des finances a fait savoir à l'Inspection générale que ce rapport n'appelait pas de remarques particulières de sa part.

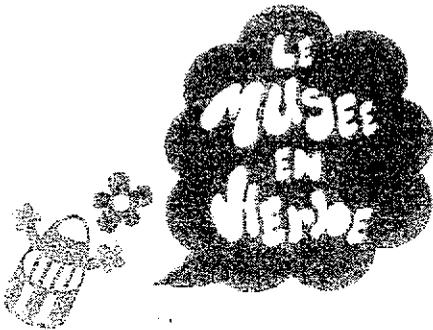
De manière générale, les observations formulées par les destinataires du rapport provisoire ont été prises en compte dans le rapport définitif, de manière différente cependant selon le cas.

Lorsqu'une observation avait pour objet de compléter ou préciser une information donnée dans le rapport provisoire, voire de rectifier une erreur, les rapporteurs ont, soit modifié la rédaction initiale en conséquence, soit inséré telle quelle cette observation dans le texte du rapport définitif ; dans ce dernier cas, l'observation figure en italiques et le paragraphe correspondant est signalé par des accolades situées dans la marge à droite et à gauche.

En revanche, lorsqu'une observation était de l'ordre du commentaire, elle n'a pas été reprise dans le rapport définitif. Le lecteur pourra toutefois s'y reporter puisque les notes ou courriers adressés à l'Inspection générale au sujet du rapport provisoire sont joints au rapport définitif.

Courrier n°1

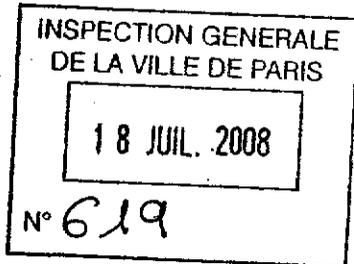
Lettre de la présidente de l'association « Le Musée en herbe »
en date du 18 juillet 2008 et note jointe



A l'attention de Madame

MAIRIE DE PARIS
Inspection Générale

Directrice
17 Bd Morland
75181 PARIS CEDEX 04



Paris, le 18 juillet 2008.

Objet : Réponse au rapport provisoire d'audit.

Madame la Directrice,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-après ma réponse au rapport provisoire d'audit rendu par vos inspecteurs au mois de juin.

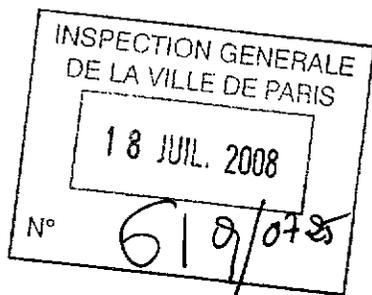
Dans le cadre du caractère contradictoire de cette procédure, je demande officiellement que ces réponses soient prises en compte dans la rédaction du rapport définitif, et que les erreurs et inexactitudes figurant dans le rapport provisoire soient corrigées.

Je vous prie de recevoir, Madame la Directrice, mes salutations les meilleures.

Présidente de l'Association Le Musée en Herbe

17 Bd Morland // 75181 Paris Cedex 04 // tel. : 01 42 76 11 11 // fax : 01 42 76 11 12

email : association@le-musee-en-herbe.org // www.le-musee-en-herbe.org //



REPONSE AU RAPPORT PROVISOIRE D'AUDIT

DE L'ASSOCIATION

« LE MUSÉE EN HERBE »

- Juillet 2008 -

Dans le cadre du caractère contradictoire de cette procédure, nous demandons officiellement que ces **réponses soient prises en compte dans la rédaction du rapport définitif** et que les **erreurs et inexactitudes figurant dans le rapport provisoire soient corrigées.**

Page 3/55 : Note de bas de page N° 3 : Les établissements en Suisse italienne et en Espagne n'ont pas été créés à l'initiative de la directrice du Musée en Herbe mais sur les sollicitations et à la demande expresse des responsables suisses et espagnols dirigeant actuellement ces établissements.

Page 4/55 : « *Les expositions créées par le Musée en herbe ont vocation à être présentées, non seulement dans ses propres locaux, mais aussi dans des mairies, des bibliothèques, des médiathèques, voire le cas échéant tout lieu à caractère commercial* ».

NON, ce n'est pas la vocation des expositions du Musée en Herbe. C'est un moyen de couvrir les frais engendrés par l'impossibilité de les stocker, doublé par la volonté de continuer à les faire « vivre », à les faire découvrir par un maximum d'enfants, tout en conservant la possibilité de les reprogrammer dans les locaux de l'association. Le caractère purement commercial de cette activité n'a pas été retenu par l'Administration des Impôts, de même que son caractère lucratif. **La demande de rescrit a abouti à la reconnaissance officielle du caractère d'intérêt général de l'association.**

Page 4/55 : « *En revanche, celles-ci (les expositions) sont rarement présentées dans des musées, mis à part quelques musées municipaux, à Albi pour l'exposition sur Toulouse-Lautrec et à Saint-Cloud pour celle sur Gauguin* ».

NON, les Musées d'Albi et de Saint-Cloud reçoivent depuis de nombreuses années les expositions du Musée en Herbe. **Ces deux musées ont été cités à titre d'exemples.** Nous pouvons ajouter également le Musée des Beaux-Arts de Quimper coproducteur de certaines expositions mais aussi commanditaires d'un parcours jeux pour les enfants dans sa propre exposition sur les Surréalistes. Les Galeries Nationales du Grand Palais ont également commandé au Musée en Herbe un parcours-jeu sur Gauguin. Les Musées de la Meuse prennent également nos expositions de même que le Musée Marcel Sahun de Volvic le Musée de Fontenay-le-Comte, Saint-Paul Trois Châteaux, Saint-Brice Sous Forêt, Levallois, Château-Thierry...

Page 5/55 : « *La gratuité est proposée aux enseignants qui viennent effectuer une pré-visite.* »

La gratuité est également donnée aux enseignants et aux accompagnateurs le jour de la visite (de 3 à 6 accompagnateurs par classe selon le niveau de la classe). Elle est également accordée à **toute personne disposant d'une carte du Ministère de l'Education Nationale** et la présentant à la caisse.

Page 6/55 : *Les animations proposées au public individuel.*

Il est également proposé au public individuel tous les jours ouvrés à 14 heures et à 16 heures une visite animée ou contée **sans tarif supplémentaire.**

Les ateliers ne constituent pas une simple initiation technique, ils offrent un aperçu des techniques et des thèmes utilisés par le peintre dont ils ont préalablement découvert la richesse et l'œuvre au cours de la visite à l'aide du jeu de piste.

Page 8/55 : « On constate ainsi que le Musée en herbe est d'un accès plutôt plus coûteux que les musées municipaux pour le jeune public. »

Ce sont des musées municipaux, il est donc normal qu'ils soient très fortement subventionnés par la municipalité. Et il est donc logique qu'ils répercutent cette « facilité de financement » sur leurs tarifs.

Page 10/55 : « ... le tableau incomplet présenté ci-après permet, cependant, de constater le très faible pourcentage des écoles originaires de Paris... »

L'ouverture de nouveaux locaux en plein cœur de Paris nous laisse raisonnablement espérer inverser cette tendance. Les chiffres d'avril, mai et juin annoncent une couleur beaucoup plus parisienne qui pourra vous être confirmée au bilan 2008.

Page 12/55 : « Dans ces conditions, on peut raisonnablement estimer le nombre de visiteurs réels à environ 50.000, et non à 84.577, donnée figurant dans les statistiques fournies aux rapporteurs pour l'année 2007, ni à 100.000 comme l'association le revendique sur son site internet et comme le reprend d'ailleurs paris.fr, le site de la Ville. »

VENTILATIONS DU NOMBRE DE VISITEURS SELON LES ACTIVITÉS PROPOSÉES

NOMBRE DE VISITEURS PAR ACTIVITÉS		2005	2006	2007
EXPOSITIONS	INDIVIDUELS	10 278 entrées	9 475 entrées	9 212 entrées
	GROUPEES (scolaires, Centres de Loisirs, comités d'entre. et centres spécialisés)	38 655 entrées (soit environ 1550 classes de 25 enfants)	32 430 entrées (soit environ 1300 classes de 25 enfants)	44 415 entrées (soit environ 1800 classes de 25 enfants)
ATELIERS	INDIVIDUELS	3 698 entrées	3 606 entrées	3 857 entrées

	GROUPE (scolaires, Centres de Loisirs, comités d'entre. et centres spécialisés))	24 960 entrées (déjà comptabilisés dans les visites)	21 240 entrées (déjà comptabilisés dans les visites)	25 905 entrées (déjà comptabilisés dans les visites)
GOÛTERS D'ANNIV		705 entrées	541 entrées	678 entrées
ENTRÉES GRATUITES Présentation de la Carte de l'Éducation Nationale en dehors des visites de groupes + 1 instituteur par groupes + 3 accompagnateurs supplémentaires		1550 instituteurs + 4 650 accompagnateurs + 718 présentations de carte = 6 918 personnes	1300 instituteurs + 3 900 accompagnateurs + 559 présentations de carte = 5 759 personnes	1800 instituteurs + 5 400 accompagnateurs + 427 présentations de carte = 7 627 personnes
TOTAL		57 986 visiteurs	51 811 visiteurs	65 789 visiteurs

Le site internet du Musée en Herbe a été modifié en ce sens, l'information va se relayer petit à petit sur le reste du Web.

Le chiffre de 84 577 visites s'appuie le nombre de participants aux différentes activités et non sur le nombre de « têtes ».

Le nombre de participants par groupes scolaires est basé sur trente personne et **n'est absolument pas surévalué étant donné qu'un groupe est constitué en moyenne de 25 enfants et accompagné systématiquement par 5 accompagnateurs au minimum (chiffre légal).**

Les petits groupes sont en général des groupes d'enfants handicapés ou médicalisés et ils sont toujours fortement accompagnés.

Il paraît étonnant que le responsable de la caisse ait pu donner des informations précises sur le nombre d'enfants venus en groupes puisque tous les rendez-vous sont gérés par le secteur animation. Le tableau ci-dessus présente les résultats enregistrés par le service animation.

Page 11 : « Les visiteurs qui participent à plusieurs manifestations sont comptabilisés plusieurs fois ».

Il est faux d'affirmer que les personnes individuelles qui fréquentent deux ou trois expositions sont comptabilisées plusieurs fois. Bien au contraire, seule l'exposition principale pour laquelle ils sont venus est enregistrée. Il faut donc multiplier par deux au minimum le chiffre annoncé si on se place dans l'optique d'une comptabilité par « participant à une activité ».

Il est également faux d'affirmer qu'un visiteur individuel qui pratique un atelier est comptabilisé deux fois. Il n'est comptabilisé qu'une seule fois (Confère précédent tableau).

Si on compte le nombre de « têtes » ayant franchi le seuil du Musée en Herbe en 2007 on peut donc ramener le chiffre de visiteurs à 65 789 personnes.

Si on compte le nombre de participations aux différentes activités du Musée en Herbe, on peut l'estimer à 91 694 en 2007.

Si on comptabilise le nombre de visiteurs aux expositions du Musée en Herbe exposées en province le chiffre de 100 000 visiteurs est largement sous estimé.

Page 13/55 et 14/55 : Les auditeurs recommandent donc à l'association de revoir les statuts avec la rigueur qui s'impose et d'en proposer la modification lors de la prochaine assemblée générale. »

Le Musée en Herbe revoit actuellement ses statuts avec la rigueur qui s'impose et en proposera les modifications lors de la prochaine assemblée générale.

Il est cependant inexact de dire qu'il n'y a ni membre d'honneur, ni membres bienfaiteurs. Le musée en Herbe a eu deux membres d'honneur aujourd'hui décédés (le muséologue Georges Henri Rivière et l'ancien Directeur du Jardin d'Acclimatation Yves Dupont). Aujourd'hui, il possède plusieurs membres bienfaiteurs dont des entreprises (liste à disposition).

Les conseillers techniques n'ont effectivement pas leur place au sein de l'association. Ils sont sollicités lors de la conception des expositions et ne sont pas concernés par la vie de l'Association.

Page 14/55 : Le bureau.

Le bureau effectivement ne se réunit pas de façon formelle, mais il a de nombreux contacts téléphoniques et électroniques bien plus fréquents qu'une fois par trimestre.

Toutes les décisions, les budgets prévisionnels sont en permanence soumis aux membres du bureau qui participent de façon très active à la vie quotidienne de l'association, et sont régulièrement sur place dans les locaux, participent aux rendez-vous extérieurs.

Le trésorier a rencontré de nombreuses fois les représentants de la ville de Paris, à la Direction des Affaires Culturelles et au Cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la Culture.

La Présidente est très impliquée dans les orientations culturelles de l'association et **il est choquant d'affirmer que « les choix définis par la direction de l'association font l'objet d'une simple validation, une fois par an, dans le cadre de l'assemblée générale »**. De même, il est injuste d'apporter comme preuve de ce qui est affirmé **une simple coquille** dans le rapport de 2004.

Page 15/55 : « L'association est plutôt fermée, avec un faible nombre de personnes venant de l'extérieur et la présence en proportion importante de membres de 3 ou 4 familles, ce qui n'a rien d'illégal en soi, mais peut dénoter un état d'esprit à tendance autarcique.

La présentation des membres de l'association est faussée et son interprétation est un mauvais procès.

Il est vrai que comme toute association, le Musée en Herbe a été et est toujours soutenu par les proches, familles et amis des fondateurs qui croient à la mission de cette association.

[...]

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

Tous les membres de l'association (quels qu'ils soient) sont fortement et personnellement impliqués dans cette association et dans sa mission. Jamais plus de 20 % des membres de l'association ou bienfaiteurs ont un lien familial avec la Directrice.

Il semble également étonnant de reprocher le fait d'impliquer les salariés aux décisions prises en assemblée générale tant du point de vue des orientations pédagogiques que financières alors que la tendance est à la participation active des salariés dans les entreprises !

Quant aux prestataires, ils ne sont que deux et ne participent pas aux votes qui les concernent.

Page 15/55 :

Page 16/55 : « la lecture des procès-verbaux de l'assemblée générale laisse penser que celle-ci est plutôt une chambre d'enregistrement des décisions de la direction qu'un lieu de débats contradictoires ».

C'est est une interprétation sans fondement.

Le rôle de la direction lors des assemblées générales se limite à énumérer les actions artistiques de l'année passée et à présenter les projets d'exposition. Chaque salarié présent fait également part des activités liées à son domaine et propose des projets. Les comptes et leur analyse sont présentés par le trésorier, l'expert-comptable et le commissaire aux comptes. Les discussions et les votes sont conformes à toute assemblée démocratique.

Page 17/55 : « L'association n'a pas d'organigramme ».

L'association dispose d'un organigramme distribué aux stagiaires dans le cadre de leurs rapports de stages. Il faisait partie des pièces à disposition des auditeurs.

Page 17/55 : L'administration n'est pas « confiée » aux deux personnes en question.

La première **n'assure ni la comptabilité ni la gestion ni le paiement des salaires qui sont confiés en externe à un cabinet d'expertise comptable ()**.

Elle assure à mi-temps le relais d'une secrétaire administrative qui a travaillé pendant 6 ans et qui est partie à la retraite en Juillet 2007. Ses responsabilités se résument à rassembler et à classer les factures, à rassembler également les informations sur les congés, les absences et les heures supplémentaires de l'ensemble du personnel avant de les transmettre au cabinet comptable. Elle commande les petites fournitures, envoie les factures aux écoles.

Elle est sociologue de formation et est également animatrice et comédienne.

Page 21/55 : Les rapporteurs notent l'importance du rôle des stagiaires, sans lesquels le Musée en Herbe ne pourrait pas fonctionner de façon presque ininterrompue, soit 363 jours par an. Leur présence permet en effet au personnel permanent de prendre ses congés et ses jours de RTT. »

L'ouverture 363 jours par an est une obligation fait à tous les sous concessionnaires du Jardin d'Acclimatation, mais le Musée en Herbe où les stagiaires constituent une aide indéniable ne les laisse jamais sans référent appartenant au personnel permanent.

Les stages de trois jours sont très exceptionnels et il existe bien des stages d'un an : actuellement une stagiaire provenant du CNFA est en stage pour un an dans le cadre de sa formation et deux nouvelles stagiaires débutent également un stage d'un an en alternance en Septembre prochain.

S'il est vrai que le Musée en Herbe confie assez rapidement des responsabilités à ses stagiaires, jamais il ne les laisse sans encadrement pour partir en vacances, et **encore moins en RTT puisqu'il n'y en pas au Musée en Herbe !!!**

Tout au plus pourrait-on admettre que grâce aux stagiaires le Musée en Herbe peut accroître sa capacité d'accueil du public. Ceci serait toutefois bien réducteur et ne pas tenir compte du rôle important du **rôle de formation du Musée en Herbe et de la diffusion d'une pédagogie reconnue concernant l'accueil du jeune public dans les musées** et de l'importance de cette formation dans la mission de l'association.

Page 21/55 : « ...dont la moitié du coût serait prise en charge par la société SC Musées, ... ».

Pourquoi employer un conditionnel alors qu'il est établi que SC Musées prend en charge la moitié des factures d'information auprès des écoles ?

Page 22/55 : « Il ressort de la lecture des différents documents de communication une faible lisibilité du soutien de la Ville de Paris (...) et une image du Musée en Herbe quelque peu diluée dans celle du Jardin d'Acclimatation ».

Le Musée en Herbe modifie actuellement le logo de la Ville sur son site et ses documents de communication. Il figurera désormais en couleurs sur les documents en quadri, et en plus gros !

Page 23/55 : Les auditeurs soulève avec ironie la piètre qualité des sites internet de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris, et du Ministère de la culture et de la communication ainsi que leur caractère obsolète.

Il est étonnant de reprocher au Musée en Herbe les fautes d'orthographe et le style d'un site auquel il ne participe pas. Est-ce bien utile de faire figurer ce paragraphe dans l'audit ?

Le Musée en Herbe n'est pas en mesure de corriger les sites extérieurs au sien. En revanche, ses prochains supports de communication à destination des sites internet extérieurs sont actuellement mis à jour en tenant compte des modifications apportées au logo de la Ville de Paris.

Page 24/55 : La Ville de Paris (...) représente à elle seule près de 95 % des subventions reçues par celui-ci ».

Depuis 2007, le Musée en Herbe a diversifié ses sources de financement grâce à des entreprises privées (entre autres) et des dons de particuliers.

En 2008, le taux de couverture des charges par la subvention de la Ville de Paris n'est plus que de 29 %.

Page 24/55 : « On constate une distorsion marquée entre l'origine essentiellement parisienne des financements publics reçus par l'association et celle, très majoritairement non parisienne, des groupes scolaires visitant son établissement ».

Grâce à sa seconde implantation au cœur de Paris, le pourcentage de parisiens visitant le Musée en Herbe est en croissance remarquable. Les premiers chiffres attendent la rentrée pour être confirmés.

Page 25/55 : Subventions reçues de la Ville de Paris.

Il nous paraît effectivement important de relever que la subvention de la Ville de Paris est la plus basse accordée à un Musée associatif.

La subvention a effectivement augmenté sensiblement depuis 2002 mais elle a surtout sensiblement baissé depuis 2003.

Il est à noter que la subvention de 350 632 euros en 2003 est actuellement de 315 000 euros alors que les charges du Musée en Herbe n'ont pas diminué.

Le tableau présenté oublie un élément d'importance. La subvention perçue en 2000 était exceptionnellement basse, au point de mettre l'association en péril. Renouvelée en 2001, elle a été **complétée par une subvention complémentaire de 95 500 euros votée en fin d'année (Conseil de Paris du 4 décembre 2001)**, après que les services de la Mairie aient étudié de près le fonctionnement de l'Association pour déterminer un montant de subventions proche de 300 000 euros, qui depuis 2001 est stable.

Page 26/55 : Une structure des charges fortement concentrées.

Les expositions étant l'objet principal des activités du Musée en Herbe il est normal que les frais afférents à ces expositions soient importants.

En 2006, ces frais ont diminué de 2,5 fois.

Page 28/55 à propos de la DAS2 de 2005 :

Quant à l'erreur relevée dans la DAS2 de 2005, notre expert comptable l'a elle-même signalée aux auditeurs et ceux-ci l'ont mentionnée, sans faire état de son caractère peu significatif. En effet il a été annoncé un montant de 17 136 € alors que le chiffre réel était de 16 772 € (364 € d'écart).

Page 28/55 : Les factures émises par l'association ne sont pas enregistrées comptablement.

Toutes les factures émises au titre des bons de commande administratifs sont enregistrées au mois le mois et portées au débit d'un compte de tiers spécifique au crédit duquel sont comptabilisés leur règlement. Les autres factures portent sur des opérations ponctuelles, et exceptionnelles jusqu'en 2008 (4 en 2005, 3 en 2006 et 1 en 2007). Elles sont également enregistrées, sauf omission due au fait que, contrairement aux précédentes, elles ne portaient pas jusqu'à présent de numéro séquentiel.

Page 31/55 :

[...]

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

Page 31 et 32/55 : Des failles dans la délivrance des reçus fiscaux

« Cette performance s'explique par la recherche très dynamique entreprise par les responsables de l'association pour solliciter des particuliers fortunés et leur permettre de bénéficier de réductions fiscales substantielles ».

En 2007, les dons d'entreprises représentaient 38 % du total des dons. Pour l'année 2008, les dons d'entreprises s'élèvent déjà à 130 000 euros (en juillet). Considérés ensemble, les dons d'entreprises et de particuliers représentent plus de 160 000 euros en 2007, soit 50% de la subvention de la Ville de Paris.

La procédure de rescrit fiscal destinée à sécuriser le dispositif applicable en matière de dons a été effectuée : elle **reconnait officiellement le caractère d'intérêt général de l'Association le Musée en Herbe.**

Page 33/55 : « A la lumière des considérations précédentes, (...), il conviendrait que celui-ci réexamine pour les exercices à venir le choix du non assujettissement à la TVA ».

L'étude que nous avons faite en 2006 ne mentionnait effectivement ni l'économie de taxe sur les salaires ni la dépense supplémentaire de taxe professionnelle, car nous avons estimé que leur incidence serait à peu près nulle. L'année 2008 ne peut pas être prise comme référence, car elle comportera des dépenses, soumise certes à la TVA, mais tout à fait exceptionnelles puisque liées à la création d'une nouvelle implantation. En outre cette option doit être **préalable** et ne peut donc plus être exercée pour 2008. Ce point devra donc faire l'objet d'un nouvel examen, lorsque les produits et les charges courants de la nouvelle configuration seront mieux connus.

Page 33/55 : Les questions soulevées par les liens du Musée en Herbe avec la société « ... » et la société « SC MUSEES ».

Les frais de stockage ainsi que tous les frais occasionnés par l'itinérance sont pris en charge par la société SC Musées. **Les expositions sont proposées en simple « mise à disposition » et non mise à la vente.** La somme de 3 506 €HT permet à peine de couvrir les frais de conservation et d'entretien des expositions.

Le choix de ... comme artiste scénographe est un choix artistique comme les différents artistes avec qui l'association travaille. La créativité et le talent de ce créateur sont pour une grande part dans le succès des expositions du Musée en Herbe.

Par contre, il est vrai que la mise en concurrence de la fabrication n'est pas systématique alors qu'elle pourrait l'être. Chaque mise en concurrence s'est avérée plus économique en passant par la société ... ce qui s'explique par une économie au niveau des plans de construction, compris dans les honoraires réduits grâce au travail direct avec les constructeurs.

Page 34/55 : « La directrice de l'association est la gérante de SC MUSEES, elle en est également salariée à mi-temps (...) ».

Non seulement la directrice du Musée en Herbe n'est pas salariée de la société SC MUSEES, mais en plus, aucun dividende n'a jamais été distribué aux associées depuis 1991.

Page 35/55 : Note 34.

SC MUSEES ne met pas en vente les expositions du Musée en Herbe. L'exemple de l'exposition « Citoyen du Monde » est mauvais puisqu'il s'agit d'une exposition appartenant à la Fondation d'entreprise Gaz de France, mis en vente à sa demande.

Page 35/55 : Opération réalisée à l'Hôpital d'enfants Armand-Trousseau (Paris 12).

Contrairement à ce qui est écrit dans le rapport provisoire de l'audit, la convention entre la « Fondation Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France » a été transmise aux auditeurs. La répartition a été très claire : La société SC Musées, grâce à la Fondation Véolia a financé les travaux de construction, et l'association le Musée en Herbe pris en charge

les décors et les dessins grâce au soutien financier de la « Fondation Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France » dans le cadre de l'opération « Pièces jaunes 2004 ».

Les bilans de la société SC Musées n'ont pas été transmis aux auditeurs car ceci est hors du sujet de l'audit.

Toutefois ces bilans sont consultables sur le net et ils ont été transmis au commissaire aux comptes de l'association pour s'assurer que l'association n'était en aucune façon lésée par les activités de SC Musées.

Bien au contraire nous sommes en mesure d'affirmer que c'est grâce à l'externalisation de cette activité que le Musée en Herbe a pu présenter, à moindres coûts, trois expositions simultanément et augmenter ainsi son nombre de visiteurs.

Toutefois afin de lever tout doute, la société SC Musées a décidé d'arrêter la location des expositions créées par le Musée en Herbe. Il est cependant difficilement envisageable que cette activité à caractère commercial intègre une association reconnue d'intérêt général.

Page 38/55 : Des projections financières successives.

Les auditeurs soulignent que différents budgets ont été présentés à la Ville de Paris concernant l'installation d'un deuxième lieu dans Paris. Cette évolution, bien naturelle, a été dictée à la fois par les échanges avec la Ville de Paris et le succès de recherche de partenariats privés.

Page : 41/55 : « Du point de vue du directeur de la SA Le Jardin, le paiement par les visiteurs du Musée en Herbe du droit d'entrée au jardin d'acclimatation est la contrepartie des aménagements et services pris en charge par celle-ci (locaux, entretien du jardin, etc.) et il ne saurait être question de remettre en cause cette obligation ».

Il est étonnant de lire que les droits d'entrées au Jardin d'Acclimatation qui peuvent être estimés étant donné le nombre d'entrées en groupe ou en famille à environ 95 000 euros par an servent à financer les charges afférant au Musée en Herbe.

Comment justifier que tout au plus 3 tontes de la pelouse annuelle, 3 jours de ramassage de feuilles mortes et un ramassage collectif d'ordure atteigne ce chiffre ? Un rapide coup d'œil aux parties « jardin » du Musée en Herbe du Jardin d'Acclimatation donnent une idée exacte du temps passé à leur entretien.

Le Jardin d'Acclimatation n'intervient pas non plus dans l'entretien du bâtiment, les obligations du propriétaire revenant à la Ville de Paris et celles du locataire à l'association.

Nous nous interrogeons également sur l'orientation de ce rapport provisoire d'audit lorsque nous lisons dans les recommandations à mettre en œuvre pour 2009 le point 22.

« Aménager le contrat de sous-concession en prévoyant le versement à la SA du jardin d'acclimatation par le Musée en herbe d'une redevance calculée en fonction des recettes propres à ce dernier, de telle sorte que les fonds provenant de la subvention municipale attribuée à l'association ne puissent servir, même en partie, à la régler. »

L'association « Le Musée en Herbe » est une association reconnue d'intérêt général (confirmé par une procédure de rescrit fiscal). L'argumentaire développé

afin de justifier le versement d'une redevance à la SA du Jardin () ne repose pas sur des éléments recevables.

Cette prise de position « orientée » venant des auditeurs de la Ville de Paris provoque **étonnement et perplexité !**

D'autant que page 45/55, les mêmes auditeurs notent « *il convient sans doute de relativiser l'impact de l'activité du Musée en Herbe sur l'ensemble de la fréquentation du jardin d'acclimatation, en rappelant que ce dernier accueille actuellement 1,5 millions de visiteurs par an ; la part des visiteurs du Musée en herbe dans ce total est ainsi tout à fait marginale* ».

Page 45/55 : « *Pour l'avenir, la SA Le Jardin craint que l'ouverture au centre de Paris d'une seconde implantation du Musée en Herbe n'entraîne une mise en sommeil de son établissement situé dans l'enceinte du Jardin, susceptible d'avoir une sérieuse incidence sur l'image et la fréquentation de ce dernier* ».

Le Musée en Herbe représente aux alentours de 5 % des visiteurs du Jardin d'Acclimatation. De plus, **en avril 2008, une nouvelle exposition-jeu sur Niki de Saint Phalle a été inaugurée.** Elle rencontre un vif succès auprès des scolaires, des individuels, et également de la presse culturelle et enfantine.

La SA Le Jardin peut être rassurée quant à son image et ses objectifs de fréquentation.

Page 46/55 : Le renouvellement de l'offre pédagogique

Le Musée en Herbe est une institution toujours force de proposition :

La pédagogie muséale que le Musée en Herbe développe depuis les années 1970, s'appuie sur les théories de Piaget. Les expériences auxquelles les enfants sont confrontés au cours de leur vie, assurent leur développement moteur, affectif, psychologique et intellectuel. Provoquer ces expériences, c'est leur donner l'occasion de leur permettre de franchir avec succès toutes les étapes de leur épanouissement.

Ces observations du fonctionnement de l'enfance ne sont pas nouvelles puisque John Dewey les avait déjà faites et les musées des sciences américains et anglais les avaient déjà proposées à leur public à la fin du 19^{ème} siècle. En France, il a fallu attendre les années 1970 pour voir appliquer une pédagogie active dans les musées d'art et de société (les musées des sciences s'étaient ouverts à ces expériences un peu plus tôt).

Avec le Musée en Herbe, l'Ateliers des enfants du Centre Pompidou et le musée des enfants du musée d'art moderne de la Ville de Paris ont, à cette époque, développé une pédagogie qui fait appel à la participation active du jeune public.

Outre les ateliers et les accrochages adaptés aux enfants, le Musée en Herbe a développé, quant à lui, non seulement une pédagogie faisant appel à la **participation active des petits visiteurs** (clef de la psychologie des enfants dans le domaine de l'apprentissage) mais aussi une **pédagogie ludique** (outil indispensable au développement affectif et à l'épanouissement de l'enfant). **Une partie et une partie seulement de cette pédagogie muséale a été adoptée par les musées d'art et de société et elle a été bien souvent réinterprétée et déformée.**

Sinon, comment expliquer les **demandes croissantes des organismes de formation** (Universités, Ecole du Louvre, écoles d'animateurs de jeunes enfants...) pour assurer l'accueil des stagiaires dans le cadre de leur formation ?

Comment expliquer les **demandes des professionnels français et étrangers en formation initiale et continue** pour bénéficier d'une visite ou d'un cycle de visites commentées du Musée en Herbe et de sa pédagogie (étudiants européens, canadiens et coréens rien qu'en en janvier 2008, etc.) ?

Comment expliquer le **développement des « Musée en Herbe bis » en Europe** (à Bellinzona en Suisse italienne et à Ceuti-Murcia en Espagne) ?

Comment expliquer les **articles nombreux, anciens et récents** (Lettre de l'OCIM, Bulletin du CECA (ICOM), *Publics et Musées*, sous presse un interview dans la revue « *Muséologies* » de l'Université de Québec à Montréal) et les **nombreux travaux de recherches** sur le Musée en Herbe (cf les mémoires de deuxième cycles) ?

Comment expliquer la **fréquentation du public qui augmente** alors que l'association dispose de si peu de moyens de diffusion ?

En dernier lieu, le Musée en Herbe a su s'adapter aux évolutions de la muséologie, et aux attentes des publics : **Il est toujours le seul à proposer des expositions spécifiquement conçues pour les enfants et leurs familles, il est encore le seul à proposer des activités pédagogiques reconnues pour les très jeunes enfants** (ouverture des « baby ateliers » pour répondre à l'attente des familles). Il a créé un concept d' « exposition-valises » ou itinérantes à la demande des organismes culturels, il a choisit de traiter des thèmes citoyens pour répondre aux attentes des enseignants et des parents, etc.!

Il semble bien que l'affirmation que le Musée en Herbe n'est plus force de proposition repose sur la méconnaissance d'un certain nombre de données ou d'une volonté de le discréditer.

Page 46/55 : « L'activité du Musée en Herbe (...) fait peu de place à des interventions menées en liaison avec d'autres acteurs du monde artistique et culturel ».

C'est faux.

Actuellement, par exemple, le Musée en Herbe a mis en place d'une part, un partenariat avec **La Coupole autour de Niki de Saint Phalle**, et d'autre part, un partenariat avec prêts d'objets originaux et activités communes avec le **Musée National du Moyen-Age - Musée de Cluny**, et également avec le **Musée du Jouet de Poissy**.

D'autre part, « Ma Première Galerie » est l'occasion de faire connaître de jeunes artistes parrainés par des illustrateurs de renom (**Margerin, Desclozeaux, Puig Rosado, Pierre Etaix**, et d'autres à venir).

Enfin, un partenariat avec la **Maison de la Poésie** est en cours, et la programmation 2009 se prépare en liaison étroite avec les **Galerias Nationales du Grand-Palais**.

Page 48/55 : Tentative de collaboration avec le Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris.

Bien que les dates des manifestations des ateliers du MAM aient été décalées par rapport à celles du Musée en Herbe, ces activités complémentaires ont bien été intégrées au dossier de presse de l'exposition du Musée en Herbe (à disposition), transmis à la presse (revues de presse à disposition) et mis à la libre disposition des visiteurs des deux établissements.

Page 48/55 : Une différence d'orientation quant à l'accueil du public jeune ».

Les auditeurs notent « *Il est également noté que la démarche consistant à amener le public d'un établissement vers un autre s'est jusqu'ici révélée inopérante.* »

Rien ne permet d'étayer cette affirmation gratuite.

En effet, les dossiers pédagogiques envoyés aux enseignants mentionnent toujours le lieu où découvrir les originaux des reproductions présentées au Musée en Herbe. En outre, les animateurs à disposition du public individuel incitent les familles à découvrir les œuvres originales.

Enfin, des fiches pédagogiques en libre-service à destination des familles visitant le Musée en Herbe sont en préparation pour la rentrée. Elles informeront entre autres des lieux où les œuvres originales sont visibles.

Page 48/55 : « En outre, il est observé que les tarifs des ateliers du Musée en herbe sont supérieurs à ceux des ateliers organisés par les musées de la Ville, sans que leur qualité le soit pour autant. »

Où sont les arguments servant de fondement à cette affirmation ?

Les visiteurs du Musée en Herbe participant aux ateliers d'arts plastiques doivent-ils donc tous être considérés comme des mécènes pour payer plus cher une prestation moins bonne ?

Pourquoi viennent-ils plus nombreux au Musée en Herbe que dans les musées de la Ville ?

Page 48/55 : Le Musée en Herbe ne s'inscrit pas dans « l'offre de loisirs du Jardin d'acclimatation », mais dans son offre culturelle.

Confère entre autres l'article 2.1.2. de la convention pour la concession du Jardin d'Acclimatation :

... A cet effet, les visiteurs doivent trouver au jardin :

(...) des espaces et des animations culturelles :

- a) une animation théâtrale comportant principalement des spectacles pour enfants *NB : (aujourd'hui disparu)*
- b) un théâtre de marionnettes
- c) un espace polyvalent pouvant accueillir différents types de manifestations (expositions, concerts, conférences ...)
NB : (aujourd'hui disparu)
- d) un kiosque à musique qui devra présenter un programme musical annuel,
- e) le « **Musée en Herbe** »,
- f) des animations culturels développées notamment dans le cadre d'une collaboration renforcée avec le Musée des Arts et des Traditions Populaires (*NB : aujourd'hui disparu*) et le **Musée en Herbe**,
- g) un emplacement réservé afin de permettre chaque année l'accueil temporaire d'un cirque ou d'autres spectacles.

NB : (aujourd'hui disparu)

Pour finir, nous rappelons que, selon ses statuts, depuis 1975, **le Musée en Herbe a pour vocation l'apprentissage du monde des musées** artistiques, scientifiques, techniques et de sociétés, par l'intermédiaire, notamment, d'expositions, d'ateliers, de jeux, de conférences, de spectacles musicaux, (...), ainsi que par des contacts avec des spécialistes dans chacun de ces domaines.

Signalons que, comme l'auront constaté les auditeurs, le monde des musées est un monde en constante évolution et qu'ainsi, la vocation initiale du Musée en Herbe est toujours d'actualité.

Courrier n°2

Note de la directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris
en date du 22 juillet 2008 et document joint

*La Directrice*INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS

24 JUIL. 2008

Affaire suivie par :

- tel : 01 42 76 83 61

N/Réf. :

SDPH/BDM/2008/LE-KR/N-07-208

N° 633

Paris, le :

22 JUIL. 2008

NOTE à l'attention de :Madame
Générale

Directrice de l'Inspection

Objet :

Observations de la DAC sur le rapport provisoire d'audit de
l'association du musée en Herbe

Je vous prie de trouver ci-joint mes observations sur le rapport provisoire d'audit de l'association
« Le Musée en Herbe » (rapport n°07-25) et vous en souhaite bonne réception.

Association « Musée en Herbe »

Réponse au rapport provisoire de l'Inspection générale

Le rapport provisoire d'audit de l'association « Le musée en Herbe » appelle ~~de la part de la direction du musée en herbe~~ les observations suivantes :

1) S'AGISSANT DU CORPS DU RAPPORT :

1. Sous le point 1.2.3., P 8, le rapport présente une comparaison entre les tarifs du Musée en herbe et ceux des musées de la Ville et indique, en conclusion, que *le Musée en herbe est d'un accès plutôt plus coûteux que les musées municipaux pour le jeune public*. La DAC souhaite relever, toutefois, que :

- *S'agissant des groupes*, la limite fixée par le Musée en Herbe à 15 enfants par groupe revient à doubler le tarif applicable à un groupe scolaire, les effectifs des classes étant rarement inférieurs à 15 élèves. Dans les musées municipaux, la notion de groupe s'entend, en matière tarifaire, par classe ou par centre de loisirs quel que soit le nombre d'enfants.
- *S'agissant des entrées individuelles* : compte tenu du profil du public du Musée en herbe, à savoir les 3-12 ans, le tarif de référence dans les musées municipaux n'est pas le tarif « Jeunes » réservé aux 14-26 ans qui sert de point d'appui à la comparaison établi dans le rapport, mais celui applicable aux moins de 14 ans qui correspond à une situation de gratuité d'accès aux expositions temporaire. Ainsi, le tarif d'entrée dans une exposition ou deux expositions du Musée en herbe en individuel à 4€ et 6€, et celle d'un groupe scolaire à 54€, doit être comparé avec la gratuité des musées municipaux.
- *S'agissant des activités*, la visite-accueil du Musée en herbe qui fait intervenir un animateur pendant quinze minutes, ou encore la visite atelier qui ne comprend qu'une heure d'atelier, peuvent difficilement être comparée, par ailleurs, à une visite conférence ou animation d'une heure et demi avec conférencier, ou à un atelier de deux heures avec plasticien tels que les proposent les musées de la Ville. Leurs tarifs respectifs sont également éloignés : un atelier pour un groupe de plus de 15 enfants au Musée en herbe s'élève à 108€ quand il ne coûte que 45€ dans un musée municipal, et 8€ contre 6.5€ pour un individuel.

En conclusion, il apparaît que l'accès au Musée en herbe est considérablement plus coûteux que celui des musées municipaux pour le jeune public.

2. Sous le point 3.1.1.1, P 38, il est indiqué qu'un malentendu aurait marqué les relations entre la DAC et le Musée en Herbe quant à l'implantation de ce dernier rue Hérold dans le 1^{er} arrondissement.

Il est important de noter, à cet égard, que le refus de la DAC de participer au financement de ce déménagement ne relevait pas d'un malentendu mais d'un réel désaccord. En effet, si elle partageait pleinement l'objectif d'une nouvelle implantation en dehors du jardin d'acclimation afin de mettre fin aux difficultés engendrées par cette situation et de drainer un public plus parisien, elle n'était pas favorable, en revanche, au choix de l'association, pour des raisons tenant :

- au choix du site dont la capacité d'accueil était jugée limitée, la desserte et le stationnement insuffisants ;
- au manque de clarté de l'association sur la question de la relocalisation ou de la bi localisation, alors que la Ville a indiqué clairement à l'association qu'elle souhaitait son départ du jardin d'acclimatation ;
- au manque de sincérité du budget prévisionnel reposant sur un doublement des recettes liées aux entrées, sans augmentation des charges de personnel.

3. Sous le point 3.3.2, P 47 et suivantes, le rapport revient sur l'échec de la coopération plus poussée envisagée entre le Musée en Herbe et les musées municipaux.

La DAC souhaite souligner sur ces aspects :

- Qu'elle s'étonne des indications du Musée en Herbe sur l'absence de document présentant le programme culturel des musées de la Ville (pourtant diffusé à plus de 40 000 exemplaires, en 2007) ou d'aides à la visite, qui sont actuellement en cours de refonte et tendent à se systématiser, dans certains musées (Carnavalet et Petit Palais) ;
- Qu'elle ne partage pas la distinction faite par le rapport entre l'approche du Musée en Herbe et celle des musées municipaux opposant une démarche « ludique et sensorielle », et donc amusante, propre au Musée en Herbe, à une démarche « maîtrisée et docte », et donc ennuyeuse, qui serait celle des musées municipaux, moins ouverts, de surcroît, au très jeune public. Il convient de rappeler, à cet égard, que la rigueur scientifique et l'exigence pédagogique n'excluent en rien l'émotion ou le plaisir d'apprendre, et que l'action pédagogique des musées vise précisément à s'adapter à tous les publics en proposant une offre culturelle alliant plaisir et apprentissage. Le rapport souligne, au demeurant, la tendance « récréative » du Musée en Herbe qui l'assimile plutôt à un centre de loisir qu'à un musée. Des fichiers photos et les programmes individuels et groupes sont joints à la présente réponse afin d'illustrer de manière plus concrète l'offre des musées de la Ville en la matière.

En conclusion, la DAC considère que la faiblesse de la coopération entre le Musée en Herbe et les musées municipaux, tient principalement à la nature essentiellement différente de leur activité. Le Musée en Herbe, en dépit de son appellation, n'étant pas comparable à un musée dans la mesure où il ne dispose pas d'œuvres originales à faire découvrir aux enfants et propose donc une expérience entièrement différente de celle des musées. Le renouvellement très relatif des propositions du Musée en Herbe souligné par le rapport (le musées de la Ville proposant environ 25 expositions inédites par an) limite également les axes de coopération.

2) S'AGISSANT DES PRECONISATIONS DE L'IGVP

2.1. Préconisations concernant l'association :

1. *La Vie associative*

La Direction des affaires culturelles souscrit naturellement à toutes les recommandations de l'IGVP sur qui visent à répondre à des exigences de rigueur et de transparence attendues de toute association.

2. *La gestion administrative*

Idem.

3. *La gestion financière et comptable :*

La DAC tient à souligner son étonnement face au peu de rigueur de l'association, d'une part, et aux relations entretenues avec la société « SC Musées ». Elle considère que le mécanisme revenant à ce qu'une association majoritairement subventionnée par la Ville mette gratuitement à disposition d'une société privée des expositions qui en assure une exploitation commerciale est d'une particulière gravité, d'autant que les instances dirigeantes de l'association et celles de cette société sont confiées aux mêmes personnes.

2.2. Préconisations sur les relations entre le «Musée en herbe » et la Ville de Paris

1. *La sécurité*

La Direction des affaires culturelles partage naturellement cette recommandation. Elle note, toutefois, qu'elle pose la question de la propriété des locaux afin de savoir à qui incombe la réalisation des travaux (SA Jardin d'acclimatation, Ville de Paris ou association). A ce titre, cet aspect lui semble mériter une approche plus détaillée.

2. *Les relations entre le Musée en herbe et la SA Le Jardin d'acclimatation*

Les modalités envisagées dans le rapport pour simplifier et améliorer les relations entre le concédant et le sous-concédant n'appellent pas d'observation particulière de la DAC qui souhaite souligner, toutefois, qu'il n'appartient pas à la Direction des affaires culturelles mais à la Direction de finances qui gère ces contrats, d'en accompagner la mise en oeuvre. La DAC souligne cependant qu'il semble qu'une analyse juridique antérieure ait conclu à la nécessité du départ de l'association de ce site.

3. *L'offre culturelle et pédagogique*

La Direction des affaires culturelles est très réservée sur l'existence réelle de synergies à mettre en oeuvre, comme le préconise le rapport, entre le Musée en Herbe et les musées municipaux. Compte tenu de leurs différences en matière d'objectifs, d'approche, ou de contenu, l'échec des tentatives de partenariat n'est pas le résultat d'un manque de volonté de part et d'autre, mais semble résulter de la difficulté à faire se rencontrer et travailler deux univers très éloignés l'un de l'autre.

Le resserrement des liens avec les établissements scolaires parisiens, également préconisée, semble une piste plus opérationnelle, l'activité du Musée en Herbe étant beaucoup plus proche de celle d'un centre de loisir que d'une musée.

3) CONCLUSION :

De manière générale, et compte tenu des éléments fournis par le rapport de l'IGVP, la DAC considère que le diagnostic porté par l'IGVP sur l'association « Musée en Herbe » tend à être excessivement nuancé.

Outre les limites pédagogiques du Musée en Herbe et la discordance manifeste entre un financement essentiellement assuré par la Ville et une fréquentation majoritairement non parisienne, il met en effet en évidence de graves lacunes de gestion et des pratiques éminemment contestables.

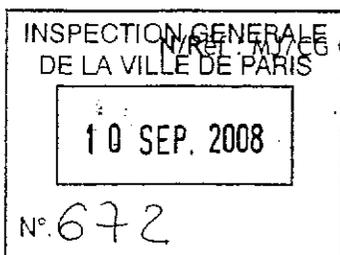
La DAC considère que ce rapport doit amener la Ville à s'interroger sur le soutien qu'elle apporte à cette association.

Courrier n°3

Note du chef du service des concessions à la direction des finances de la Ville de Paris
en date du 9 septembre 2008

Service des concessions

Bureau des établissements concédés



N° RÉF. M/CF C 08 000 1490

Paris, le 9 SEP. 2008

NOTE à l'attention de : Madame B.
Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Jardin d'Acclimatation - Musée en Herbe
Transmission pour observations du rapport provisoire d'audit
relatif à l'association « le Musée en Herbe »

Par une note datée du 4 juin 2008 vous avez transmis à Monsieur le Directeur des Finances le rapport provisoire établi par l'Inspection Générale sur l'association « le Musée en Herbe », installé dans l'enceinte du Jardin d'Acclimatation à Paris 16^{ème} arrondissement.

J'ai l'honneur de vous informer que ce rapport n'appelle aucune remarque de ma part.

Chef du Service des Concessions

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE I** Composition du bureau du « Musée en herbe » (1989 – 2007)
L'annexe a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs
- ANNEXE II** Organigramme du « Musée en herbe »
L'annexe a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs
- ANNEXE III** Expositions du « Musée en herbe » (2003 – 2006)
- ANNEXE IV** Public du « Musée en herbe » (2007)
- ANNEXE V** Convention d'objectifs relative à l'attribution en 2007 d'une subvention de fonctionnement de 315.000 € conclue entre la Ville de Paris et « Le Musée en herbe »
- ANNEXE VI** Plan de situation du « Musée en herbe » au sein du Jardin d'acclimatation et au 21, rue Hérold à Paris 1^{er}

ANNEXE III

Expositions du « Musée en herbe » (2003-2006)

Le musée en herbe

2003

Dates	Intitulé de l'exposition	Nb de mois	Total cumulé	Date de création
14.11.02 au 9.03.03	Le fabuleux Jean de la Fontaine	4 mois		2002
7.09.02 au 23.03.03	Les boîtes à couleurs de Monet	6 mois		1997
26.03. au 5.10	Miouzik'	7 mois	nouveau	
26.06 au 31.12	Gauguin par ci, Gauguin par là	6 mois	nouveau	Prolongation s/2004
8.10 au 31.12	Toulouse-Lautrec au Moulin Rouge	2 mois et 1/2	nouveau	Prolongation s/2004

2004

28.06.03 au 28.01.04	Gauguin par ci, Gauguin par là	1 mois		2003
8.10.03 au 30.05.04	Toulouse-Lautrec au Moulin Rouge	5 mois	7,5 mois	2003
30.01 au 25.04	Miouzik'	3 mois	10 mois	2003
27.04 au 12.09	Il était une fois Léonard	4 mois 1/2		1978
2.06 au 31.12	Les portraits rigolos d'Arcimboldo	6 mois	nouveau	
14.09 au 16.01.05	Les boîtes à couleurs de Monet	4 mois		

2005

Jusqu'au 31.12	Les portraits rigolos d'Arcimboldo	12 mois	18 mois	2004
Jusqu'au 16.01	Les boîtes à couleurs de Monet	1/2 mois	10,5 mois	1997
18.01. au 28.03	Le fabuleux Jean de la Fontaine	2 mois et 1/2	6,5 mois	2002
29.03 au 30.06	Les toiles de Chagall	3 mois		1993
3.09 au 6.11	La magie de Magritte	2 mois		2001
A partir du 9.11	1"foi, 2"foi", 3"foi"	1 mois et 1/2	nouveau	

2006

Jusqu'au 30 juin	1"foi, 2"foi", 3"foi"	6 mois	7,5 mois	2005
4.01 au 30.06	Gauguin par ci, Gauguin par là	6 mois	13 mois	2003
7.04 au 5.11	Les boîtes à couleur de Picasso	8 mois		1995
28.06 au 5.01.07	Les boîtes à outils de Tinguely	6 mois	nouveau	2006
6.09 au 8.01. 07	Il était une fois Léonard	4 mois	8,5 mois	1978
6.11 au 5.01.07	Les chevalets de Monet	2 mois		

ANNEXE IV

Public du « Musée en herbe » (2007)

PUBLIC EN 2007

	INDIVIDUELS							GROUPES				TOTAL VISIT.	Visiteurs en 2006	RECETTES		
	exp A	exp B	exp C	ent.grat.	Théât.	ateliers	G.A.	expo A	expo B	expo C	ateliers			TOTAL	Rap 2005	Rap 2006
janvier	443	460	106	37	83	318	22	435	405	1 215	1 545	5 069	4 016	13 043,00 €	16 668,00 €	8 518,00 €
février	548	391	260	52		465	35	645	615	1 275	1 560	5 846	3 936	15 228,50 €	15 570,00 €	11 625,50 €
mars	475	164	124	30		314	67	1 920	1 290	2 085	3 435	9 904	6 194	21 848,12 €	17 626,00 €	14 828,50 €
avril	468	351	240	47		375	45	1 650	525	1 395	2 115	7 211	4 541	16 637,00 €	19 140,90 €	12 472,00 €
mai	494	181	20	49		282	35	2 490	2 190	1 185	3 210	10 136	7 562	21 189,89 €	18 450,50 €	16 242,50 €
juin	274	71	10	37		177	187	3 195	2 355	1 620	3 720	11 646	10 717	26 097,50 €	20 561,00 €	20 309,00 €
juillet	547	275	60	51		411	39	540	90	300	540	2 853	2 807	9 016,50 €	13 492,00 €	7 359,50 €
août	408	232	133	51		399	0	60	45	30	0	1 358	2 699	5 050,50 €	5 543,00 €	9 060,00 €
septembre	283	45	3	22		210	85	1 005	1 200	285	1 710	4 848	3 874	11 979,00 €	10 466,70 €	9 679,50 €
octobre	287	275	62	14		361	45	1 305	2 175	690	2 490	7 704	6 721	17 195,00 €	15 041,20 €	17 181,00 €
novembre	395	471	137	30		357	50	1 980	1 980	1 560	2 550	9 510	7 045	21 293,00 €	12 659,50 €	16 779,00 €
décembre	258	188	73	7		188	68	1 815	1 320	1 545	3 030	8 492	7 853	18 398,50 €	13 693,50 €	18 222,00 €
TOTAL	4 880	3 104	1 228	427	83	3 857	678	17 040	14 190	13 185	25 905	84 577	67 965	196 976,51 €	178 912,30 €	162 276,50 €

G.A. = goûters d'anniversaire

ANNEXE V

Convention d'objectifs relative à l'attribution en 2007
d'une subvention de fonctionnement de 315 000 €
conclue entre la Ville de Paris et le « Musée en herbe »

**CONVENTION ANNUELLE
D'OBJECTIFS**
entre la
VILLE de PARIS
et
l'association le Musée en Herbe

Préambule

L'organisme « Le Musée en Herbe », créé en 1975, régi par la loi du 1er juillet 1901, et déclaré à la Préfecture le 25 mars 1975, ayant son siège social à Paris 16^{ème} - Jardin d'Acclimatation a pour objet de faciliter à l'enfant l'apprentissage du monde des musées artistiques, scientifiques, techniques et de société.

Compte tenu de l'intérêt local que présente pour la Ville de Paris l'action de cet organisme,

Il a été convenu :

entre la Ville de Paris, représentée par le Maire de Paris agissant en vertu d'une délibération du Conseil de Paris en date du 28.05.2007

d'une part

partie dénommée ci après "la Ville de Paris"

et, l'organisme « Le Musée en Herbe », ayant son siège social à Paris 16^{ème} - Jardin d'Acclimatation, représenté par Madame Marie-Françoise Bon agissant en qualité de présidente, habilitée par le conseil d'administration,

d'autre part

partie dénommée ci-après "l'organisme"

Article 1^{er} - Objet de la convention :

L'organisme présente des expositions temporaires destinées aux enfants âgés de 4 ans à 12 ans qui ont pour objet de sensibiliser ce jeune public aux objets artistiques, scientifiques et ethnographiques rassemblés dans les musées et l'initier aux sciences humaines et environnementales.

Des ateliers pédagogiques organisés autour des expositions présentées sont ouverts aux enfants de 2 ans et demi à 12 ans ainsi que des mini stages afin de les initier à diverses activités pédagogiques.

Des ateliers pour les enfants de 2 ans et demi à 4 ans ainsi que des animations auprès d'enfants hospitalisés sont également organisés.

Des collaborations seront recherchées avec les musées municipaux, autour d'activités en lien avec leurs collections.

Le budget prévisionnel de l'exercice 2007 s'élève à un montant de 572 000 €.

Article 2 - Engagement de la Ville

La Ville s'engage à soutenir financièrement les actions définies à l'article 1 ci-dessus, par le versement d'une subvention à l'association « Le Musée en Herbe » conformément à la délibération N° AC 07-219, le montant s'élève à 315 000 euros TTC.

Article 3 - Durée de la convention

La présente convention prend effet à compter de sa notification par la Ville de Paris à l'organisme. Sa durée est fixée à 1 an.

Article 4 – Mention du soutien de la Ville de Paris

L'organisme s'engage à faire mention de la participation de la Ville de Paris sur tout support de communication et dans ses relations avec les tiers relatives aux activités définies par la convention.

Article 5 - Contributions non financières

En application du contrat de concession entre la « S.A Le Jardin d'Acclimatation » et la Ville de Paris pour l'exploitation du jardin d'Acclimatation, un contrat de sous-concession entre l'association « Le Musée en Herbe » et la S.A « Le Jardin d'Acclimatation » a été conclu en 1998.

Par ce contrat est sous-concédé jusqu'au 5 décembre 2015 à l'association « Le Musée en Herbe » un emplacement de 1 500 m², sur lequel sont implantés les bâtiments d'une surface bâtie au sol de 780 m², occupés par le Musée en Herbe.

Cette sous concession n'est pas assortie d'une redevance, la S.A Le jardin d'Acclimatation percevant un droit d'entrée sur chaque accès au Musée en Herbe selon le tarif en vigueur.

Le plan comptable, adopté le 17 décembre 1998 par le Conseil National de la Comptabilité des Associations et Fondations préconise la valorisation de cette contribution dans les documents comptables de l'organisme.

Article 6 - Comptabilité

L'organisme adoptera un cadre budgétaire et comptable conforme au plan comptable général et tiendra une comptabilité rigoureuse (registres, livres, pièces justificatives).

Conformément à l'article L 2313-1 du Code Général des Collectivités Territoriales, si l'organisme a perçu de la Ville de Paris une ou plusieurs subventions pour un montant total supérieur à 75 000 euros ou à 50% de son budget, il transmettra aux représentants habilités de la Ville de Paris (Direction des Affaires Culturelles- Bureau des Musées), dans le mois suivant leur approbation par l'assemblée générale et en tout état de cause six mois maximum après la clôture de l'exercice comptable, le bilan certifié conforme, le compte de résultat et les annexes, de l'exercice antérieur.

Conformément à l'article L.612-4 du Nouveau Code de Commerce, si l'organisme a perçu dans l'année, de l'État ou de ses établissements publics ou des collectivités locales (toutes subventions et toutes collectivités confondues) un montant égal ou supérieur à 153 000 euros, l'organisme nommera un commissaire aux comptes agréé, ainsi qu'un suppléant. Dans ce cas, il transmettra dans le même délai que précédemment le rapport du commissaire aux comptes joint aux documents certifiés.

Si l'organisme a perçu dans l'année moins de 153 000 euros de subventions publiques, il fera certifier conforme le bilan par son Président.

L'organisme communiquera à la Ville de Paris, dans les trois mois suivant la notification de la présente convention, le nom et les coordonnées du responsable chargé de certifier les comptes.

Article 7- Contrôle de la Ville de Paris

En application de l'article L1611-4 du code général des collectivités territoriales, l'organisme pourra être à tout moment contrôlé par la Ville de Paris. Il devra tenir à la disposition des représentants habilités de la Ville de Paris (Direction des Affaires Culturelles- Bureau des Musées),

les documents comptables et de gestion relatifs aux activités et périodes couvertes par la convention.

L'organisme transmettra à la Ville de Paris (Direction des Affaires Culturelles- Bureau des Musées) dans le mois suivant leur approbation par l'assemblée générale et au plus tard dans les six mois suivant la date de clôture de l'exercice pour lequel a été attribuée la subvention :

- le rapport moral du président,
- son rapport d'activités,
- les documents comptables demandés à l'article 6
- tous les éléments d'information propres à rendre compte de la réalisation du projet défini à l'article 1 de la présente convention comportant notamment un compte rendu financier relatif à l'utilisation de la subvention.

Article 8 - Obligations fiscales et sociales

L'organisme respectera la législation fiscale et sociale propre à son activité. Il fera son affaire de toutes taxes et redevances présentes ou futures constituant ses obligations fiscales, de telle sorte que la Ville de Paris ne puisse être recherchée ou mise en cause à ce sujet.

L'organisme certifie, qu'à la date de la signature de la présente, le président et le trésorier dudit organisme n'ont pas fait l'objet d'une condamnation définitive pour détournement de fonds publics prévue à l'article 433-4 du Code Pénal ni d'une condamnation définitive pour abus de confiance prévue à l'article 314-1 du Code Pénal.

L'organisme s'engage à porter à la connaissance du Département de Paris toute condamnation définitive pour de tels délits qui interviendrait en cours d'exécution de la présente convention.

Article 9 - Responsabilités - Assurances

L'organisme se conformera aux prescriptions réglementaires relatives à l'exercice de son objet social. Les activités de l'organisme sont placées sous sa responsabilité exclusive. Il devra souscrire tout contrat d'assurance de façon à ce que la responsabilité de la Ville de Paris ne puisse être ni recherchée ni mise en cause.

Article 10 - Résiliation

La présente convention sera résiliée de plein droit, sans préavis, ni indemnité, en cas de dissolution, de faillite, de liquidation judiciaire ou d'insolvabilité notoire de l'organisme. La Ville de Paris pourra également résilier la convention en cas de non-respect de celle-ci ou de ses avenants, dans le délai d'un mois après mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception. La résiliation sera prononcée par le Maire de Paris et notifiée à l'organisme par lettre recommandée avec accusé de réception.

La date d'effet de la résiliation de la présente convention sera celle de la notification de cet avis.

Article 11 - Règlement des litiges

Les litiges éventuels relatifs à la présente convention qui n'auront pu recevoir de solution amiable seront portés devant le tribunal administratif de Paris.

Article 12 - Condition d'utilisation de la subvention

L'utilisation de la subvention à des fins autres que celles définies par la présente convention entraînera son remboursement.

Le reversement de tout ou partie de la subvention à une association, organisme, société, toute personne privée ou œuvre, est interdit et entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées.

En outre, la Ville de Paris peut suspendre le montant des avances et versements, remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le remboursement de tout ou partie des sommes déjà versées, en cas de non-exécution, de retard significatif ou de modification substantielle des conditions d'exécution de la présente convention par l'organisme.

Article 13 - Modalités d'exécution de la convention

Le budget prévisionnel global du programme visé à l'article 1 ainsi que les moyens affectés à sa réalisation figurent en annexe n° 1. Cette annexe détaille les autres financements attendus en distinguant les apports de l'État, ceux des collectivités territoriales, des établissements publics, provenant du mécénat privé, les ressources propres, etc.

Article 14 - Modalités de versement

La subvention sera mandatée, en une seule fois, à l'organisme, selon les procédures comptables en vigueur

Le versement de cette subvention est effectué par mandat administratif :

Sur le compte établi au nom de : Le Musée en Herbe
ouvert au Crédit du Nord - Neuilly Madrid
compte n° 30076 02092 10162300200 64

Fait à Paris, le 29 JUIN 2007

 la Directrice adjointe

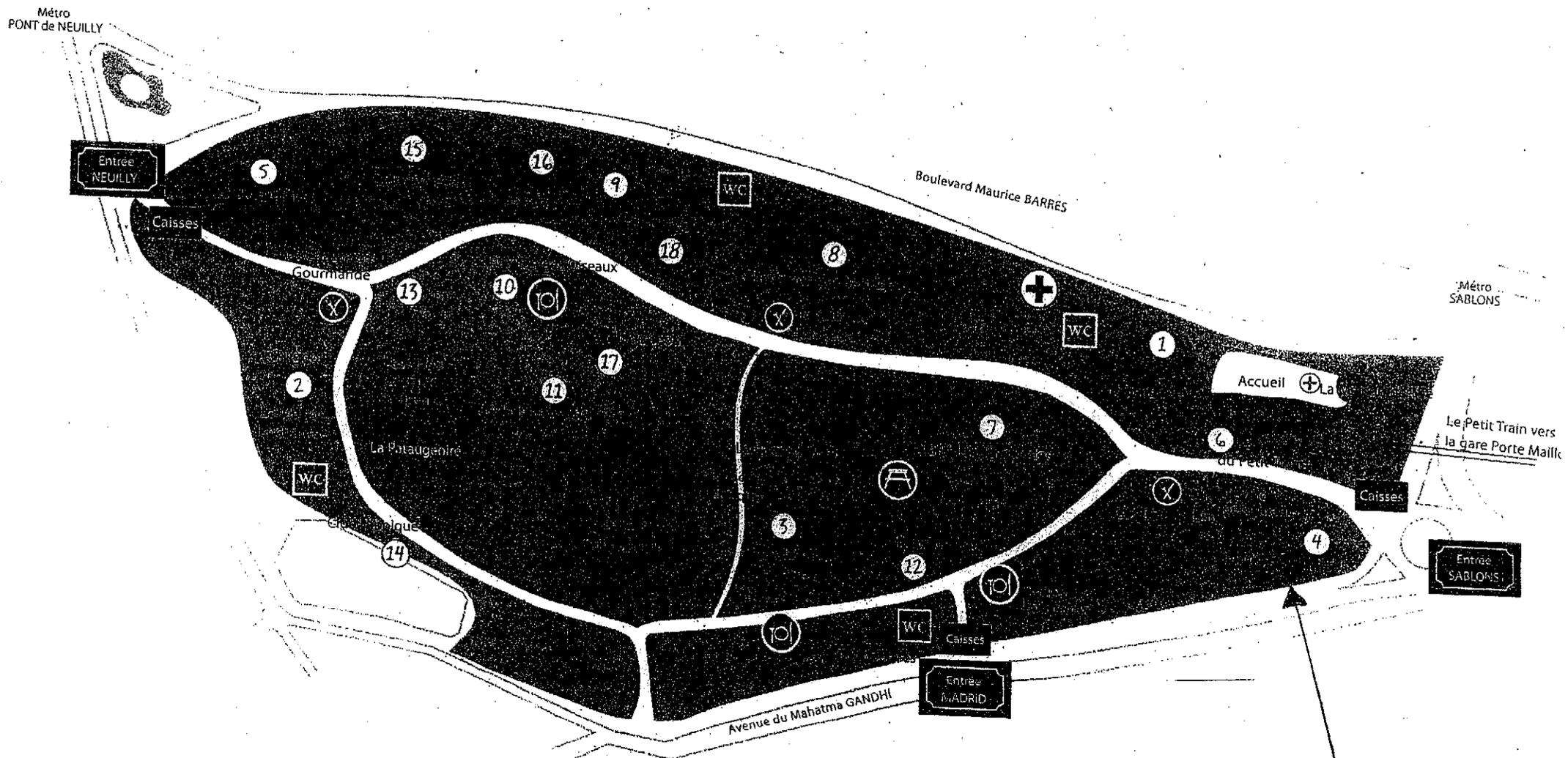
Pour le Maire de Paris et par délégation


Le Président de
l'association « Le Musée en Herbe »

ANNEXE VI

Plan de situation du « Musée en herbe » au sein du Jardin d'acclimatation
et au 21, rue Hérold à Paris 1^{er}

Le « Musée en herbe » au sein du Jardin d'acclimatation



Musée en herbe

