



RAPPORT
AUDIT DU MUSÉE D'ART ET D'HISTOIRE
DU JUDAÏSME
- Janvier 2011 -

N°10-07

Rapporteurs :

[.....], inspectrice générale,
[.....], chargée de mission,
[.....], chargé de mission.

Le Maire de Paris
10.07

08 FEV 2010

NOTE

à l'attention de

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Afin de mettre en place le nouveau dispositif de contrôle des associations subventionnées par la Ville de Paris, vous m'avez soumis une liste d'associations qui pourraient être auditées au cours des prochains mois.

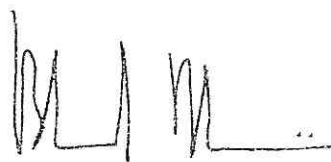
Je vous donne mon accord pour procéder aux audits des associations suivantes :

- L'association
- L'association du Musée d'art et d'histoire du judaïsme
- L'association

Je retiens aussi votre proposition d'audit de

Le Secrétariat Général et les directions concernées vous apporteront tout leur soutien dans l'exercice de ces missions.

Très cordialement à vous



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHESE
DU
RAPPORT****AUDIT DU MUSÉE D'ART ET D'HISTOIRE DU JUDAÏSME****Janvier 2011**

Le Maire de Paris a demandé qu'il soit procédé à l'audit du musée d'art et d'histoire du judaïsme, ouvert au public depuis le 30 novembre 1998 installé dans l'hôtel particulier Saint-Aignan, 71 rue du Temple, monument historique appartenant au domaine municipal et classé musée de France.

Cet établissement résulte, dès 1986, d'une déclaration d'intention du ministre de la Culture et du maire de Paris, avec l'accord des représentants de la communauté juive, de «*créer à Paris une institution où conserver, étudier, diffuser et mettre en valeur le patrimoine des juifs de France*» et il avait été décidé que ce musée prendrait la forme d'une association.

Une convention tripartite entre l'Etat, la Ville et l'association, signée le 22 novembre 1989, a fixé les modalités du soutien financier apporté par les pouvoirs publics qui se sont engagés à prendre en charge les dépenses de fonctionnement général, d'expositions, d'entretien des collections, d'animation et d'acquisition.

C'est ainsi que la réhabilitation de l'Hôtel de Saint Aignan et son aménagement en musée ont été financés par l'Etat et la Ville de Paris à parité.

Pour le fonctionnement du musée, une subvention annuelle et forfaitaire était prévue pour être supportée «*pour moitié par l'Etat et pour moitié par la Ville de Paris*». Ce principe est toujours d'actualité.

En 2009, la subvention globale de fonctionnement a été de deux fois 2 038 805 € soit 4 077 610 €, montant inchangé sur la période 2007-2008-2009, sur laquelle s'appuie l'audit.

Dans les faits, la Ville affiche un effort de 2 709 805 € et non de 2 038 805 € car une subvention de 670 776 € vient compenser le loyer pour usage du monument. Ce mode de prise en compte de l'occupation de l'Hôtel Saint-Aignan rompt ainsi artificiellement la parité entre les deux financeurs (alors que l'Etat a pour sa part financé la restauration du bâtiment et son aménagement et doté l'association de fonds des collections nationales).

Les auditeurs préconisent que l'avantage en nature conféré à l'association soit pleinement inscrit en annexe au compte administratif de la Ville conformément au code de la propriété des personnes publiques.

Actuellement l'occupation du domaine public est d'ailleurs tacite puisque la convention est caduque depuis février 2009 et l'audit s'est efforcé de clarifier les rapports entre l'association et le propriétaire notamment au regard de l'entretien du bâtiment, de sa conservation, de sa sécurité et des réaménagements nécessaires après 12 ans de fonctionnement.

L'audit a porté sur l'organisation scientifique et culturelle du musée, la programmation des expositions, les activités de l'auditorium, la communication, la politique de développement des publics qui a permis d'accueillir près d'un million de visiteurs depuis l'ouverture.

L'inspection générale a pu constater le respect de toutes les missions attendues d'un musée ainsi que la vitalité de ses activités, sa bonne insertion internationale et la pertinence de son organisation.

Il reste que ces activités ne génèrent qu'un chiffre d'affaires modeste (1 201.828€ en 2007 et seulement 722 782 € en 2008). Le fonctionnement du musée repose sur un financement très largement public. L'analyse des comptes a montré la difficulté d'échapper à cette logique, même si la création en 2003 d'une Fondation adossée au musée et résultant de la volonté de l'héritière du peintre Kikoïne peut aboutir à un outil permettant de recueillir du mécénat.

Les rapporteurs ont constaté que les pistes d'évolution du musée sont pour la plupart encouragées par le conseil d'administration du musée présidé par [.....], s'appuyant sur un conseil scientifique renouvelé en 2008.

Elles portent notamment sur une nouvelle présentation des expositions permanentes permettant une plus grande lisibilité des collections et un parcours mettant l'accent sur la transmission.

Le souci d'efficience et la recherche de ressources propres sont des objectifs intégrés à tous les niveaux de l'organisation.

Le développement des publics fait l'objet d'une série d'actions dont l'efficacité pourrait être accrue par une synergie fonctionnelle venant des musées généralistes de la Ville.

L'esprit qui a présidé à l'accord tripartite fondant le Musée d'art et d'histoire du judaïsme est respecté par l'association et le soutien des pouvoirs publics est fondé : ce n'est pas un musée communautaire et il s'inscrit dans une juste compréhension de ce qui fait « *une vision sans cesse renouvelée d'une culture vivante* »¹.

Rapporteurs :

[.....], inspectrice générale,
[.....], chargée de mission,
[.....], chargé de mission.

¹ [.....]. La présente note de bas de page a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

SOMMAIRE

Introduction.....	3
1. L'ENVIRONNEMENT	4
1.1. Les principes fondateurs du musée.....	4
1.1.1. Une convention tripartite	4
1.1.2. L'association gestionnaire	5
1.1.3. Le projet scientifique et culturel	5
1.2. L'implantation dans un monument historique.....	6
1.2.1. Le concours d'architecture	6
1.2.2. La prise en charge des coûts	7
1.2.3. La convention d'occupation du domaine.....	8
1.2.4. La valorisation de la mise à disposition du monument historique	9
1.2.5. Le cadre juridique.....	10
1.3. La situation actuelle de l'Hôtel de Saint Aignan	11
1.3.1. L'entretien et la conservation	11
1.3.2. Les travaux d'agrandissement	12
1.3.3. La sécurité du musée.....	13
2. LES ACTIONS DE L'ASSOCIATION.....	16
2.1. Acquérir, enrichir, conserver les collections	16
2.1.1. La dotation initiale et les acquisitions.....	16
2.1.2. L'inventaire et la conservation	17
2.2. Rendre les collections accessibles au public le plus large.....	17
2.2.1. La politique d'exposition.....	17
2.2.2. La fréquentation.....	18
2.2.3. Le développement des publics.....	19
2.3. Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion.....	21
2.3.1. Le travail didactique	21
2.3.2. Le rôle de la librairie.....	21
2.3.3. Les actions de communication.....	22
2.4. Contribuer au progrès de la connaissance, de la recherche et de la diffusion	23
2.4.1. Les éditions.....	23
2.4.2. Les expositions itinérantes.....	24
2.4.3. Les manifestations culturelles dans l'auditorium.....	25
3. LES MOYENS UTILISES POUR L'ORGANISATION DES COMPETENCES	27
3.1. La structure de l'association.....	27
3.1.1. Les statuts	27
3.1.2. Le conseil scientifique	27
3.1.3. L'existence de la fondation Promahj	28
3.2. Les ressources humaines.....	29
3.2.1. L'organigramme	29
3.2.2. L'ancienneté des personnels et le turn-over	30
3.2.3. La masse salariale	30
3.2.4. Le recrutement	31
3.2.5. Les horaires.....	31
3.2.6. La formation	32
3.3. L'organisation comptable et les outils de gestion	33
3.3.1. Le choix de ne plus sous-traiter la comptabilité	33
3.3.2. Les outils de gestion	33

4. LA SITUATION FINANCIERE DU MAHJ	37
4.1. L'évolution du patrimoine de l'association.....	37
4.1.1. L'actif des bilans en croissance de près de 30 %.....	37
4.1.2. L'importance des fonds propres	39
4.1.3. Une légère dégradation de la situation financière.....	40
4.1.4. Le régime fiscal	41
4.2. Les comptes de résultats : des coûts contrôlés, des subventions publiques étates	42
4.2.1. Des résultats en baisse	42
4.2.2. Des produits en régression.....	43
4.2.3. Les charges	47
4.2.4. L'élaboration du budget et le suivi budgétaire	51
5. CONCLUSION.....	54
6. PRECONISATIONS.....	56
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	57
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	
LISTE DES ANNEXES	

INTRODUCTION

Le Maire de Paris a demandé qu'il soit procédé à l'audit du musée d'art et d'histoire du judaïsme, ouvert au public depuis le 30 novembre 1998 installé dans l'hôtel particulier Saint-Aignan, 71 rue du Temple, monument historique appartenant au domaine municipal.

Cet établissement résulte d'une déclaration d'intention dès 1986 du ministre de la Culture et du maire de Paris, avec l'accord des représentants de la communauté juive, de «*créer à Paris une institution où conserver, étudier, diffuser et mettre en valeur le patrimoine des juifs de France*» et il avait été décidé que ce musée prendrait la forme d'une association.

Une convention tripartite entre l'Etat, la Ville et l'association, signée le 22 novembre 1989, a fixé les modalités du soutien financier apporté par les pouvoirs publics qui se sont engagés à prendre en charge les dépenses de fonctionnement général, d'expositions, d'entretien des collections, d'animation et d'acquisition.

Une subvention annuelle et forfaitaire était prévue pour être supportée «*pour moitié par l'Etat et pour moitié par la Ville de Paris*». Ce principe est toujours d'actualité.

En 2009, la subvention globale de fonctionnement a été de deux fois 2 038 805 € soit 4 077 610 euros, montant inchangé sur la période 2007-2008-2009, sur laquelle s'appuie l'audit.

Dans les faits, la Ville affiche un effort de 2 709 581 € et non pas de 2 038 805 € (une somme de 670 776 € venant compenser le loyer pour usage du monument).ce qui rompt optiquement la parité entre les deux pouvoirs publics.

L'audit proposera une approche différente et conforme au code de la propriété des personnes publiques.

L'audit s'est également efforcé de clarifier les rapports entre l'association et le propriétaire notamment au regard de l'entretien du bâtiment, de sa conservation, de sa sécurité et des réaménagements nécessaires après 12 ans de fonctionnement.

L'audit a également porté sur l'organisation scientifique et culturelle du musée, la programmation des expositions, les activités de l'auditorium, la communication, la politique de développement des publics qui a permis d'accueillir près d'un million de visiteurs depuis l'ouverture.

Il reste que ces activités ne générant qu'un chiffre d'affaires modeste reposent sur un financement très largement public. L'analyse des comptes montrera la difficulté d'échapper à cette logique.

La création en 2003 d'une Fondation adossée au musée et résultant de la volonté de l'héritière du peintre Kikoïne pourrait être un outil permettant de recueillir du mécénat.

L'audit abordera les évolutions du musée s'appuyant sur un conseil scientifique renouvelé en 2008, sachant que ces pistes sont contraintes par la nature même du bâtiment ou dépendent de la synergie qui peut être trouvée avec les musées généralistes.

1. L'ENVIRONNEMENT

1.1. Les principes fondateurs du musée

En 1948, un musée privé a été installé au 3^{ème} étage du centre juif de Montmartre au 42 de la rue des saules dans le 18^{ème} arrondissement pour témoigner du souvenir des communautés disparues dans la Shoah. Ce musée présentait l'histoire et l'art juif essentiellement par une collection constituée d'objets de culte, de vêtements, de bijoux ainsi que de publications et de photographies relatant les diverses origines de l'immigration en France. Il présentait aussi des maquettes anciennes de synagogues de Pologne et de Russie ainsi que des moulages de tombes de cimetières juifs des régions de Bucovine et de Galicie dans l'empire austro-hongrois, aujourd'hui partiellement en Ukraine.

Il était en relation avec l'organisation américaine « jewish restitution successor organisation » chargée de la restitution des biens culturels juifs spoliés par les nazis.

C'est dans les années 80 que se noue entre la ville de Paris et le ministère de la culture le projet d'installer le musée dans de nouveaux locaux en collaboration avec les principales associations juives.

1.1.1. Une convention tripartite

Le Maire de Paris, dès le début de l'année 1985¹ s'engage auprès de [.....], président du CRIF, à mettre à la disposition de la communauté juive l'Hôtel de Saint Aignan pour y installer « *un musée et des activités culturelles tendant à rappeler la présence du judaïsme en France et à marquer l'importance de la pensée juive* ».

Est pris dès cette date l'engagement par la Ville de financer la moitié des travaux de remise en état du bâtiment et la moitié du fonctionnement des institutions si l'Etat prend en charge l'autre moitié.

Figure aussi dans ce premier texte un équilibre dans la nature des dons puisque la Ville accepte de mettre à disposition un bâtiment si l'Etat donne en dépôt des collections appartenant aux musées nationaux.

Le 3 mars 1986 a été signée par Jack Lang ministre de la culture et Jacques Chirac, maire de Paris une déclaration d'intention de conduire à son terme ce projet sur ces bases.

Il a été convenu que l'organisation interne du musée serait confiée à une association dans laquelle seraient représentées les deux collectivités publiques et les représentants des grandes institutions culturelles juives.

Autorisé par délibération du conseil de Paris du 10 octobre 1989, le maire de Paris a signé une convention entre l'Etat, la ville de Paris et l'association fixant les conditions dans lesquelles va être créée l'institution muséographique dénommée « musée d'art et d'histoire du judaïsme ».

¹ Lettre du 29 janvier 1985 en annexe

Outre l'organisation des collections et la responsabilité du personnel chargé de la conservation et des expositions sous le contrôle d'un conseil scientifique, cette convention fixe la nature de la subvention annuelle forfaitaire supportée par moitié par la ville et moitié par l'Etat destinée à couvrir :

- les charges générales de fonctionnement du musée,
- les charges d'exposition et d'entretien des collections,
- les charges d'exposition temporaires et d'animation,
- les acquisitions.

Signée le 22 novembre 1989² par Jack Lang, Jacques Chirac et Claude-Gérard Marcus, cette convention conclue pour 5 ans a toujours été tacitement reconduite selon les termes de son article 11 et reste le texte fondant l'accord politique qui a permis la création du musée d'art et d'histoire du judaïsme.

1.1.2. L'association gestionnaire

Les statuts de l'association « musée d'art et d'histoire du judaïsme » avaient été adoptés le 17 mars 1988. Cette association était composée de 20 membres de droit (5 personnes désignées par le ministre de la culture, 5 par le maire de Paris et 10 représentant le judaïsme français) composant le conseil d'administration et des membres associés dont le nombre ne pouvait dépasser celui des membres de droit.

L'assemblée constitutive de l'association a permis immédiatement d'organiser la structure des responsabilités en nommant le Bureau dont trois vice-présidents représentant les trois partenaires institutionnels. Celui du ministère de la culture était pressenti pour coordonner le projet de préfiguration du musée.

Le conseil scientifique, en revanche, a été mis en place ultérieurement.

Cette assemblée constitutive a également désigné la personne qui devait assurer la mission de conservateur. La pertinence de ce choix s'est avérée déterminante puisque c'est la même personnalité qui, aujourd'hui encore, porte le devenir du musée.

Ces statuts, antérieurs à la loi relative aux musées de France, et qui portaient sur une institution en préfiguration ont été ultérieurement modifiés tout en maintenant l'esprit et la mission tels que définis dans la déclaration d'intention de 1986.

1.1.3. Le projet scientifique et culturel

La conservatrice désignée par l'assemblée constitutive de l'association, a eu la responsabilité d'établir le programme muséologique du futur établissement.

Elle a été soutenue notamment dans cette mission par les membres du conseil scientifique de l'association et les professionnels du ministère de la culture et a noué un dialogue fructueux avec l'architecte chargé du cahier des charges de l'aménagement.

² La convention tripartite du 22 novembre 1989 est jointe en annexe

Le document, achevé en juillet 1991, contient tous les éléments relatifs aux collections permanentes, à la mission et à l'orientation du musée, aux activités relatives à la documentation, aux expositions temporaires, aux ateliers pédagogiques, à une salle polyvalente et à une librairie, tous éléments ultérieurement mis en place dans le musée.

L'Inspection Générale des musées de France a validé ce projet considéré comme « *à la fois intellectuellement rigoureux et ouvert* » ne s'agissant « *d'aucune manière d'un projet confessionnel* ». En quelque sorte, ce document de référence a été une anticipation du PSC (projet scientifique et culturel) que doivent désormais produire tous les établissements depuis la loi de 2002 sur les musées de France.

Il faut souligner l'importance de ce travail théorique qui a été le support de la cohérence du déploiement des activités et de la confiance des collectivités qui s'engageaient dans un soutien financier.

1.2. L'implantation dans un monument historique

1.2.1. Le concours d'architecture

L'Hôtel de Saint Aignan est un des rares exemples d'architecture du 17^{ème} siècle dont le plan d'ensemble n'a pas été remanié au cours des siècles puisque les bâtiments conçus par Pierre Le Muet étaient encore lisibles en 1970 avec la cour d'honneur, la cour des écuries et l'espace de l'ancien jardin d'agrément.

Toutefois, cet hôtel particulier, notamment à partir du 19^{ème} siècle, a fourni logements, ateliers et entrepôts aux habitants du Marais et ce mode d'occupation a fortement dégradé l'ensemble.

La Ville de Paris, propriétaire, souhaitait la restauration de cet hôtel particulier inscrit à l'inventaire en 1975. Opérés sous la direction de Jean-Pierre Jouve, architecte en chef des monuments historiques, les travaux ont commencé en 1978 par le bâtiment principal, se poursuivent en 1981 par la restauration des trois façades principales ouvrant sur la cour d'honneur ainsi que celle de la façade feinte. La façade sur rue ainsi que la totalité des charpentes et des couvertures seront également restaurées.

L'Hôtel de Saint Aignan est classé intégralement monument historique par arrêté du 4 octobre 1988.

C'est dans ce contexte que, se posant la question de l'usage du monument historique restauré, le maire de Paris propose d'y accueillir un musée d'art et d'histoire du judaïsme.

Le projet, auquel l'Etat est d'emblée associé, connaît à partir de 1990, une série d'ajustements quant à la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage, aux modalités de désignation et au périmètre d'intervention d'une maîtrise d'œuvre extérieure par rapport à celle de l'architecte en chef des monuments historiques responsable de la restauration.

Une dernière vérification de faisabilité architecturale et financière demandée en 1992 par l'Etat à un cabinet expert permet à la ville de Paris de lancer une procédure de concours sur APS.

Les lauréats³, désignés en juin 1993, travaillent à l'aménagement muséographique de l'Hôtel de Saint Aignan (à l'exclusion des Ecuries) et à la construction de l'auditorium sous la cour d'honneur parallèlement à la campagne de restauration faite par l'architecte des monuments historiques.

L'Hôtel de Saint Aignan est rendu à sa majesté primitive et l'inauguration des lieux s'est déroulée au mois de novembre 1998.

1.2.2. La prise en charge des coûts

En 1993, les lauréats ont été retenus sur une estimation hors taxe de 59,5 MF affectée d'une note de complexité de 8,9.

La commission des opérations immobilières (COI) de la ville de Paris du 5 octobre 1994 arrête à 196 MF TTC le montant de l'opération dont 113 MF de travaux muséographiques.

La décision relative au financement de l'audiovisuel et de l'informatique, reportée et subordonnée à une expertise complémentaire, est arrêtée fin 1994 à 5,7 MF TTC pour le programme audiovisuel et à 747 000 F TTC pour l'informatique.

Des contraintes liées au plan Vigipirate et des ajustements de muséographie induits par la protection de parties historiques semblent à la marge avoir produit des surcoûts sans qu'il y ait trace de négociations spécifiques entre la ville et l'Etat.

Ces besoins de financement complémentaires sont communiqués à l'Etat qui prend en charge 50% des dépenses conformément aux engagements pris au plus haut niveau.

Le calendrier des subventions à la Ville, via les crédits déconcentrés à la DRAC par la direction des musées pour la muséographie et par la direction du patrimoine pour l'aménagement extérieur, montre des versements annuels à partir de 1992 selon l'avancement du chantier.

Compte tenu des pièces administratives disponibles, le coût total reconstitué de la construction et de l'aménagement du musée d'art et d'histoire du judaïsme se monte à 202 310 000 F TTC en 1998 ce qui porte à **plus de 101 MF la participation de l'Etat pour un bâtiment municipal.**

Il ne figure au dossier conservé à la direction générale du patrimoine- service des musées- aucune trace de difficulté résiduelle sur ce co-financement.

On peut souligner le caractère exceptionnel de l'opération dont le déroulement sur environ 10 ans a bénéficié, dans un bel **esprit de continuité du service public, des contributions paritaires de la Ville et l'Etat.**

³ Catherine Bizouard et François Pin : 7, rue Béranger 75003 Paris.

1.2.3. La convention d'occupation du domaine

L'engagement tripartite de 1989 prévoyait la mise à disposition de l'association « musée d'art et d'histoire du judaïsme » de la propriété communale alors en cours de restauration, dénommé Hôtel de Saint Aignan 71 /75 rue du Temple à Paris dans le 3ème arrondissement.

On a vu que les travaux ont été achevés à la fin de l'année 1998 ; aussi ce n'est qu'en mars 1999 que le conseil de Paris a autorisé la signature d'une convention d'occupation du domaine public, fixant les obligations respectives des deux parties au regard de l'utilisation et de l'entretien des lieux portant sur « *l'ensemble du bâtiment et du jardin* »⁴.

Cette convention d'une durée de 5 ans prorogée un an a été remplacée par une nouvelle convention, approuvée par le conseil de Paris en juin 2005.

La dernière convention d'occupation du domaine public signée le 6 février 2006, conclue pour une durée de 3 ans est caduque depuis le 7 février 2009.

Les auditeurs de l'inspection générale n'ont pas pu reconstituer la rationalité de cette situation qui ne s'explique que par la difficulté pour la direction des affaires culturelles de concilier restructuration des équipes et continuité du service.

Il reste que ce délai doit être mis à profit pour établir une convention d'occupation ne présentant plus aucune des ambiguïtés contenues dans les textes précédents :

a- le domaine public, objet de la convention, n'a jamais été défini autrement que par son adresse. Or, le plan de l'Hôtel particulier, on l'a vu, est exceptionnellement bien conservé et comprenait non seulement les parties résidentielles mais également les Ecuries et leur cour ; **les deux conventions successives ne se sont appuyées ni sur une description de l'emprise cadastrale, ni sur un plan du cadastre annexé.** S'agissant d'occupation du domaine public, ces précisions sont indispensables.

b- l'occupation d'origine, issue directement du concours d'architecture, ne pouvait pas concerner les Ecuries ni leur cour de service pour une raison d'évidence : cette partie n'a pas fait l'objet du concours d'architecture car elle était occupée au rez-de-chaussée par l'ICOMOS depuis une vingtaine d'années et au premier étage depuis 1985 par l'institut des études en arts plastiques présidé par Ponthus Hulten.

Cette imprécision a perduré lors du renouvellement de la convention de 2006.

Un avenant a été pris pour le jardin mais aucun avenant n'a élargi le domaine aux bâtiments des Ecuries alors même que les espaces se sont libérés, suscitant de la part de l'association gestionnaire du musée des propositions d'aménagement. Ce manque de rigueur juridique a conduit l'association à réaliser des travaux qui ont obéré ses capacités financières.

⁴ La conception de l'aménagement du jardin étant en cours en 1999, la convention précisait qu'un avenant ultérieur définirait les obligations des deux parties au moment de son ouverture au public.

c- L'absence de stricte définition des espaces mis à disposition de l'association entache également le mécanisme mis en œuvre par la direction de l'urbanisme pour déterminer la valeur du domaine occupé.

En effet, actuellement, la convention (caduque) prévoit la valorisation de l'utilisation du monument historique par le versement d'un loyer. Or le bureau des études foncières de la direction de l'urbanisme, chargé des estimations permettant aux directions de fixer le loyer des bâtiments municipaux occupés par des associations a été saisi par un simple mail de chef de bureau à technicien, **sans validation par la DAC du document cadastral utilisé et sans que l'encadrement soit explicitement d'accord pour assimiler un monument historique à un immeuble de bureau.**

La direction des affaires culturelles dans sa réponse précise que « en effet ,elle a examiné trop tard la question du renouvellement de la convention. » Toutefois « le renouvellement a été précédé d'une étude visant à préciser plusieurs questions parmi lesquelles la question du loyer et celle des travaux. Une réunion de concertation avec l'association s'est tenue le 24 mars 2010 entre les représentants du MAHJ et les services de la DAC à cette fin »

1.2.4. La valorisation de la mise à disposition du monument historique

a- Le calcul de la valeur vénale de l'ensemble de la parcelle est obtenu selon une méthode largement expérimentale. L'approche ne repose sur aucun autre texte de référence qu'un mémo interne rédigé en 1985 par un architecte voyer de la section technique d'analyse foncière et d'estimation de la direction de la construction et du logement (structure disparue).

b- Actuellement, la valeur du monument est issue de la banalisation du bâtiment considéré comme offrant 4 576 m² de surface développée pondérée hors œuvre (SDPHO) sur un terrain de 2 381 m². La valeur du terrain émane du coefficient pratiqué par France Domaines (ici, 6000 € le m²). Pour le bâti, il est attribué une valeur de 2 000 € le m² soit la fourchette haute pratiquée collégalement par le service évaluateur de la DU pour les constructions neuves.

Selon cette méthode, le monument historique est estimé à 20 M €.

c- Le montant du loyer suit cette évaluation selon une logique comparative entre 3 modes de calcul :

- le coefficient de rendement de la valeur vénale comparé au marché de location de bureaux (coefficient retenu 6%)
- la valeur locative des bureaux du secteur (300 € le m²)
- la valeur de référence du quartier du m³ utile (5 000 € le m²)

Le résultat des comparaisons (rapport du technicien de la sous direction de l'action foncière en date du 26 avril 2010) montre **« une valeur locative identique à celle calculée dans le rapport du 23 mai 2005 ».**

La question de la pertinence d'affecter à un monument historique une valeur vénale n'a pas été soulevée alors qu'il s'agit d'un patrimoine protégé et inaliénable (sauf à lui faire suivre une procédure de déclassement).

Le fait, de surcroît, que **le loyer, calculé par approximation, soit intégralement couvert par une subvention municipale ne permet pas de fonder un débat financier sur la contribution qu'offre la Ville en mettant à disposition de l'association un monument historique.**

1.2.5. Le cadre juridique

Le code général des collectivités territoriales (articles L2313-1 et L3313-1) fait obligation aux communes et aux départements d'assortir leur compte administratif de la liste des concours attribués sous forme de prestations en nature ou de subvention.

C'est dans cette ligne que le fait de subventionner totalement le loyer versé par l'association est estimé par la municipalité comme de nature à donner à son concours toute la visibilité utile.

Néanmoins, on l'a vu, ce loyer repose sur des bases approximatives et cela, tout à la fois, **brouille la compréhension des électeurs, ignore qu'il s'agit d'un monument historique et non pas d'un immeuble de bureaux et rompt optiquement l'équilibre fondateur des subventions entre la Ville et L'Etat.**

Sur le plan des écritures comptables de l'association, le versement d'une subvention venant en équilibre d'un loyer s'enregistre actuellement en produit et en charge d'exploitation alors que la jouissance gratuite du bâtiment relèverait de l'enregistrement au pied du compte de résultat et donc serait sans impact sur le montant total des charges et des produits.

L'inspection générale souligne que la nécessité posée par l'article L 2331-1 évoque non seulement les concours attribués sous forme de subventions mais également les avantages en nature. Or **c'est bien un avantage en nature pour l'association du musée d'art et d'histoire du judaïsme qu'est la mise à disposition du monument historique.**

Le code de la propriété des personnes publiques, entré en vigueur le 1er juillet 2006, conforte cette approche : s'il pose le principe d'une redevance pour occupation du domaine public, il envisage une dérogation dans son article L2125-1 permettant une gratuité d'utilisation lorsque l'occupation contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même.

L'historique, précédemment reconstitué, montre que telle est la situation car l'installation du musée a sauvé un monument municipal en déshérence.

L'Inspection générale préconise l'abandon d'un jeu d'écriture faisant apparaître un loyer de principe nullement requis par les textes réglementaires.

En revanche, il est indispensable de faire apparaître au compte administratif de la municipalité les caractéristiques de l'avantage en nature conféré à l'association par la dotation de l'Hôtel de Saint Aignan (tout comme l'Etat a doté l'association des fonds des collections nationales).

Une réflexion approfondie sur les modalités de valorisation de ce patrimoine immobilier qu'est l'Hôtel de Saint Aignan pourrait éventuellement être confiée au Conseil du patrimoine.

Cet aspect n'est pas de nature à retarder plus longtemps la signature d'une convention d'occupation conforme à la réalité de l'implantation du musée.

La direction des affaires culturelles dans sa réponse du 21 janvier 2011 au rapport provisoire rejoint cette analyse et « propose de cesser de verser une subvention compensatrice et de procéder par subvention en nature, figurant en tant que telle au bilan de l'association ainsi que dans la convention annuelle, assurant la transparence du procédé et l'information du Conseil de Paris »

1.3. La situation actuelle de l'Hôtel de Saint Aignan

1.3.1. L'entretien et la conservation

Les questions d'entretien et de maintenance sont sous la responsabilité d'un secrétaire général adjoint et une fois par an une visite d'architecture réunit le bureau des musées de la direction de l'architecture et la section locale d'architecture de la direction du patrimoine représentant les propriétaires.

Chaque année, le responsable du service établit une liste des travaux à programmer et ce suivi attentif permet de constater que **le bâtiment est bien connu** et que toutes les mesures de précaution sont prises par l'occupant même lorsqu'il s'agit de travaux relevant du propriétaire.

En effet, les documents consultés permettent de constater que les échanges entre la Ville et le musée portent plus sur la description des travaux que sur la notion de prise en charge pour exécution.

La direction des affaires culturelles dans sa réponse du 21 janvier 2011 au rapport provisoire indique que dans la convention d'origine une mention relative « aux travaux d'importance dépassant celle des opérations d'entretien et de réparation » a conduit la Ville, au cours du temps, à élargir sa participation au-delà des travaux relevant de l'article 606 du code civil et qu'une réunion avec l'association a permis de préciser que la Ville ne prendrait plus en charge les travaux relevant de la conservation et de la présentation des collections .

A titre d'illustration a été relevée une demande en 2007 d'une reprise d'étanchéité au dessus du local TGBT⁵ en raison d'infiltration d'eau par la trappe d'accès sous le pavé. En 2010 les travaux ne sont pas encore totalement finalisés par la Section locale d'architecture.

La future convention doit prévoir sans ambiguïté la prise en charge par la Ville des travaux de clos et couvert selon une programmation et une exécution régulière, l'association restant responsable de l'entretien courant.

La direction des affaires culturelles dans sa réponse du 21 janvier 2011 au rapport provisoire indique que le périmètre des travaux qu'il est proposé de prendre en compte dans la future convention sont les seules mises en conformité liées à l'évolution de la

⁵ TGBT : transformateur général de basse tension

réglementation ainsi que les grosses réparations telles qu'elles sont déterminées par l'article 606 du code civil

La répartition du financement des travaux nécessaires est détaillée dans sa réponse jointe en annexe.

L'association a passé avec des sociétés privées des contrats de maintenance couvrant les installations techniques et de sécurité permettant d'assurer un bon niveau d'entretien ; sont concernées notamment les installations électriques, celles de génie climatique, le nettoyage.

Le principe de recourir aux prestataires extérieurs est assez systématique ce qui, on le verra, permet de contenir la masse salariale.

Un des aspects les plus intéressants de ce recours à des sociétés extérieures est le contrat d'accueil et de surveillance, fonctions particulièrement sensibles dans un musée et susceptibles d'alourdir le dialogue social interne.

Le choix de l'association permet de faire reposer de manière contractuelle sur l'opérateur la nécessité d'assurer la présence permanente d'effectifs suffisants et formés, chargés non seulement du gardiennage et de la protection des œuvres mais aussi de la surveillance des salles ce qui inclut un rôle préventif en matière d'incendie et de dégradation des locaux.

1.3.2. Les travaux d'agrandissement

Le départ de l'ICOMOS et de l'Institut des hautes études en arts plastiques, présents lors de l'aménagement du musée à la suite d'un concours d'architecture, a libéré les Ecuries de l'Hôtel particulier. Cette libération est une opportunité pour redonner au monument l'intégralité de son plan architectural : la cour d'honneur et la cour de service communiquent par un passage cocher et la façade sur rue suggère une unité fonctionnelle entre le bâtiment principal et les Ecuries.

Cet espace de 120m² est pour le musée l'occasion de disposer d'une salle d'exposition temporaire et de réception qui manque dans le dispositif contraint de l'Hôtel particulier.

Faute que la convention d'occupation ait été explicite quant à l'emprise cadastrale et aux volumes mis à disposition de l'association, c'est tout naturellement que les responsables du musée ont projeté l'aménagement des espaces libérés par les occupants précédents.

Toutes les instances de tutelle ont été informées de ce souhait dès le début de l'année 2000 aussi bien la direction des affaires culturelles de la Ville que la direction des musées de France et la direction du patrimoine du ministère de la culture, l'avis de l'architecte en chef des monuments historiques a été sollicité.

L'accord de la Ville a été donné en 2004, confirmé en 2006, les travaux ont été effectués et payés par l'association.

La direction des affaires culturelles dans sa réponse du 21 janvier 2001 au rapport provisoire indique avoir réalisé de septembre 2006 à février 2007 les travaux d'aménagement d'un accès livraison au 75 rue du temple qui consistait au changement de la porte sur cour, au remplacement de la menuiserie, à la destruction de l'entresol et à des travaux de menuiserie et de maçonnerie .

Elle a considéré que les autres travaux visant à l'amélioration du fonctionnement du musée ne relevaient pas de ses obligations de propriétaire et qu'elle n'avait donc pas à les financer

Cette réponse n'est pas de nature à modifier la position de l'Inspection générale :

Les travaux effectués par l'association ne sont pas d'une nature prévue par la convention d'occupation alors en vigueur. Au surplus, 93 % des travaux relèvent du propriétaire et ont été faits sous le contrôle de l'architecte en chef des monuments historiques [.....] : il s'agissait de restituer au lieu la configuration qu'il avait au XVII^{ème} siècle en ouvrant notamment une porte sur la cour des Ecuries et en mettant l'espace aux normes de sécurité moderne, que ce soit en matière d'incendie, d'installation électrique et de chauffage ou en matière de sûreté.

Ces travaux ont été conçus, exécutés et financés par l'association gestionnaire du musée dont la bonne foi est entière.

Les travaux d'un montant de 484 940 € ont été financés par l'association sur ses fonds propres.

En la circonstance, la ville de Paris a fait porter à son occupant (dont le titre n'est que tacite) une responsabilité allant bien au delà de ses attributions. La Ville bénéficie ainsi d'une amélioration notable de son patrimoine. L'association pour sa part devra pouvoir bénéficier de ressources supplémentaires à travers la location de ces espaces.

Ces travaux dans une propriété municipale ont échappé à la réglementation des marchés publics tout en étant soutenus financièrement par la Ville qui a maintenu le versement d'une subvention exceptionnelle de fonctionnement de 50 000 euros en 2010 et 50 000 en 2011 autorisés par une délibération du conseil de Paris (2010 DAC 180).

L'inspection générale préconise une clarification de cet **investissement de fait** de l'association à l'occasion de la rédaction de la nouvelle convention d'occupation du domaine public qui devra intervenir très rapidement.

1.3.3. La sécurité du musée

La sécurité, conçue comme absence potentielle de danger, est conditionnée par une organisation et une gestion propres à assurer une protection et à éviter ou réduire le danger. Elle s'organise autour des personnes et des biens.

Le terme de « sécurité » est souvent associé à « sécurité incendie » pourtant d'autres paramètres doivent être pris en considération et l'on appréhendera trois notions distinctes.

La première est effectivement attachée aux risques accidentels dont l'incendie ou le secours aux personnes font partie. Très encadrée au plan légal et réglementaire, elle entraîne des obligations du propriétaire comme du gestionnaire.

La seconde, liée aux risques de malveillance ou de négligence n'est contrainte par aucune obligation légale. Il s'agit plus précisément de « sûreté ».

La troisième notion beaucoup plus récente, concerne la législation du travail. Elle s'attache à la sécurité des personnels attachés à un établissement ainsi qu'à leurs lieux de vie. Ce dernier volet est géré par un agent spécialisé, il s'agit de l'ACMO (Agent Chargé de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène et de sécurité).

Ces trois aspects sont parfaitement traités par le musée d'art et d'histoire du judaïsme, la notion de sûreté est néanmoins centrale.

a- La sécurité contre l'incendie et les risques de panique :

Le code de la construction et de l'habitation impose aux propriétaires et gestionnaires des lieux recevant du public des contraintes spécifiques en fonction de la nature de l'exploitation et limite le public selon la configuration et le cheminement jusqu'aux issues.

Le Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme a été reconnu par la commission de sécurité qui a autorisé son ouverture en 1998 comme un E.R.P (Etablissement Recevant du Public) classé en troisième catégorie de type « Y » avec des activités de type « L ».

La classification « Y » s'applique aux salles d'expositions et aux musées, la classification « L » concerne les salles d'auditions, de conférences, de spectacles, de réunions : le musée d'art et d'histoire du judaïsme peut donc développer largement ses activités liées aux expositions sans avoir besoin d'autorisation supplémentaire de la part de la commission de sécurité.

En revanche la contrainte qui peut freiner son développement vient du fait que la configuration du bâtiment, telle qu'elle était à l'ouverture **ne permet pas de recevoir plus de 670 personnes simultanément.**

La dernière visite de la commission de sécurité a eu lieu le 20 novembre 2008 ; lors de sa prochaine visite de contrôle, elle devra être informée de l'extension des espaces du fait de l'aménagement des Ecuries et modifiera probablement la catégorie de classement ERP du musée.

La réglementation relative à la sécurité incendie impose des dispositifs qui sont tous présents au MAHJ notamment un PCSI qui centralise les informations recueillies sur l'ensemble du dispositif de sécurité incendie.

L'administration du musée prend ces prescriptions très au sérieux et il faut noter que sous l'autorité du secrétaire général adjoint des exercices d'évacuation périodiques sont pratiqués permettant d'évaluer le temps nécessaire à l'abandon des locaux, y compris des réserves et d'apprécier ce qui peut être amélioré dans cet exercice.

b- Le système de sûreté

Le musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme, plus important musée associatif de la Ville de Paris dispose de collections uniques au monde. De ce fait, son aura internationale est de plus en plus marquée et sa direction a appréhendé de manière optimum tous les problèmes liés à la sûreté.

Le musée accueille en moyenne 100.000 visiteurs par an. Une structure de protection des lieux et par conséquent des personnes a été mise en place avec des systèmes techniques de sécurité et de sûreté modernes.

Un audit sur le dispositif de sûreté a été effectué par le Service Information Sécurité de la Préfecture de Police le 3 avril 2000.

L'audit de sûreté relatif à l'aménagement du jardin a été effectué par le Service Information Sécurité de la Préfecture de Police en 2003.

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

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

Conclusion :

C'est un musée de France unique en son genre, voulu, doté et subventionné par moitié par l'Etat et moitié par la Ville dont la gestion est assurée par une association particulièrement attentive.

Préconisations :

1-Ville de Paris : établir une convention d'occupation du domaine public assise sur un plan cadastral et une description conforme aux lieux mis à disposition de l'association.

2-Ville de Paris : abandonner la subvention équilibrant un loyer, comme le permet l'article L2125-1 du code de la propriété des personnes publiques.

3-Ville de Paris : réfléchir à une valorisation du don en nature qu'est la mise à disposition d'un monument historique avec l'appui du conseil du patrimoine.

4-Ville de Paris : programmer annuellement le financement et l'exécution des travaux de clos, couvert et restructuration relevant du propriétaire.

5-Ville de Paris : régulariser les mécanismes qui ont présidé au financement par l'association de l'investissement de l'extension du musée par l'ouverture des Ecuries.

2. LES ACTIONS DE L'ASSOCIATION

2.1. Acquérir, enrichir, conserver les collections

2.1.1. La dotation initiale et les acquisitions

a- Le fonds résulte du transfert des collections du musée d'art juif fondé en 1948 évoqué dans le premier chapitre de ce rapport et d'objets de culte en provenance des deux plus importantes synagogues de Paris.

Ce fonds a reçu également comme le prévoit la convention tripartite des collections issues de musées nationaux. Il s'agit principalement :

- de la collection juive du musée de Cluny offerte par la baronne Nathaniel de Rothschild en 1890.
- du musée de l'Homme et du musée des arts d'Afrique et d'Océanie, des objets, textiles et costumes.
- des peintures et sculptures de l'Ecole de Paris qui viennent du musée national d'art moderne dont six peintures de Marc Chagall.

Le musée Carnavalet a déposé deux stèles.

Ce fonds constitutif a été présenté en 1990 devant le conseil artistique de la direction des musées de France.

b- Les grandes orientations de la politique d'acquisition ont été approuvées également par le conseil artistique et les achats suivent la procédure imposée aux musées de France.

On observe néanmoins une modeste activité d'achat sur les années auditées : en 2009, les achats d'œuvres se sont élevés à 29 958 €, en 2008, à 25 788€ et en 2007, à 25 411€. L'analyse financière de l'association montrera les limites de cette possibilité d'enrichissement des collections.

Il n'en reste pas moins que les acquisitions vont toutes dans le sens d'un enrichissement pertinent de la collection et les sommes investies ne rendent pas entièrement compte de la valeur scientifique réelle des œuvres.

Ainsi, en 2008 ont pu être acquises des photographies sur les juifs du Yémen qui sont dépositaires de très anciennes traditions.

Les collections sont complétées par des dons quelquefois très importants : ainsi, les petits enfants du capitaine Dreyfus ont offert près de trois mille pièces d'archives demeurées dans la famille couvrant particulièrement la période de déportation et celle entre le procès et la réhabilitation .

Les collections sont également enrichies par des dépôts comme celui des œuvres de Michel Kikoïne issu de la fondation pro-MAH ou le legs David et Sura Smolas qui comporte des œuvres sur papier de Pascin et de Modigliani.

On peut considérer que la mission d'un musée de France, qui est d'enrichir ses collections, est remplie.

2.1.2. L'inventaire et la conservation

a- L'inspection générale a pu vérifier que l'inventaire requis par la loi sur les musées de France est tenu depuis la constitution de son fonds selon une structure permettant de retrouver aisément l'origine du patrimoine.

Trois types d'inventaires sont tenus : l'inventaire du patrimoine inaliénable constituant les collections propres du musée ; l'inventaire des dépôts et l'inventaire des archives comportant notamment des documents manuscrits.

Les photographies sont également inventoriées, celles ayant un statut d'objets de collection figurent dans l'inventaire inaliénable.

Les documents imprimés ou manuscrits appartenant à des fonds donnés dans leur intégralité ne sont pas dissociés et sont inventoriés sous le même numéro de collection (c'est le cas du fonds Dreyfus).

Les œuvres, objets et documents constituant les collections sont numérisés et les images consultables dans les fiches d'inventaire.

Le récolement exigé au bout de 10 ans conformément à la loi est fait au musée d'art et d'histoire du judaïsme de manière régulière en interne notamment pour les œuvres d'art déposées par des institutions extérieures.

La direction régionale des affaires culturelles, consultée, confirme que la tenue de l'inventaire et son récolement sont parfaitement exemplaires et conformes à ce qui est exigé d'un musée de France.

b- La présentation des œuvres et leur conservation font l'objet des conditions requises par leur nature de leur matière constituante ; on note que, du fait de l'importance et de la fragilité dans les collections des costumes, parures et tissus, le musée a intégré dans son personnel une restauratrice pour les textiles ce qui évite les transports de cette collection délicate.

Les installations techniques requises pour le contrôle de la luminosité et du degré hydrométrique ainsi que la sécurité des œuvres sont sous la responsabilité directe du secrétaire général adjoint

Le stockage des œuvres en instance de présentation se fait dans des conditions matérielles satisfaisantes et garantit le respect scientifique des collections.

2.2. Rendre les collections accessibles au public le plus large

2.2.1. La politique d'exposition

La présentation des œuvres est sous la responsabilité de la directrice, conservatrice nommée conformément aux procédures en vigueur à l'époque de la création du musée et de deux autres personnes qui assurent en particulier les commissariats d'exposition.

a- Le projet scientifique et culturel sur lequel a reposé l'ouverture du musée prévoyait une présentation permanente de la collection se développant sur environ 970 m² permettant aux visiteurs de comprendre « l'unité du judaïsme dans le temps, au-delà de l'exil, des

ruptures et de la diversité des groupes nationaux »⁶ et d'aborder également la question de savoir ce « que recouvre la notion d'art juif et de quel apport peut-il être dans la connaissance du monde juif »⁷.

Après 10 ans d'activité, il s'avère que l'équipe souhaite revoir la présentation permanente de la collection pour s'adapter à l'évolution des conceptions muséales qui effacent les limites entre les genres et enregistrent une désaffection du public pour ce qui n'est pas évènementiel.

Depuis 2008, l'équipe scientifique du musée travaille sur les modifications du parcours permanent, une refonte de la signalétique, un réaménagement et une prolongation des sections du 19^{ème} et 20^{ème} siècle intégrant les références aux origines du peuple d'Israël et offrant une véritable présentation de l'art du 20^{ème} siècle.

Cette nouvelle présentation prévue pour être en place en 2011 permettra d'offrir aux visiteurs un parcours plus lisible, le musée devenant un lieu de transmission aux nouvelles générations.

Cette conception se fait sous le contrôle du conseil scientifique⁸ vérifiant l'adéquation de la collection permanente aux missions du musée.

b- A l'ouverture du musée, les expositions temporaires étaient prévues pour être présentées sur environ 570m², espace plus restreint que celui dévolu aux collections permanentes, localisé principalement dans les anciens appartements d'été de l'hôtel particulier.

L'évolution scientifique des collections et les attentes des visiteurs habitués aux musées font que les expositions temporaires ont été développées au fil des ans.

Sur la période de référence de l'audit on relève au minimum 3 expositions temporaires par an.

La bonne connaissance des attentes du public, la synergie entre l'exposition et les offres internes notamment en librairie font de certaines d'entre elles des références culturelles comme l'exposition Rembrandt ou l'exposition Camondo.

2.2.2. La fréquentation

Une reprise des données montre une **moyenne de 108 000** personnes par an sur 4 ans.

Rapprochée de la **capacité simultanée maximale** du musée qui est de 629 **personnes**, il s'agit de chiffres montrant une grande attractivité.

Le tableau suivant note la fluctuation en fonction de la nature des expositions, le caractère de celles de 2007 faisant apparaître un pic de fréquentation exceptionnel.

⁶ Page 33 du programme muséographique de juillet 1991

⁷ Page 34 du même texte

⁸ La liste des membres du conseil scientifique en fonction au moment de la mission de l'inspection générale est en annexe.

Synthèse de l'évolution de fréquentation

En nombre	2006	2007	2008	2009	Δ 2009/2006
Fréquentation totale	104 040	137 932	100 109	91 260	-12,3%
Fréquentation du musée	93 071	127 931	90 526	80 118	-13,9%
• Visiteurs individuels	78 126	113 321	77 794	67 220	-14,0%
<i>Dont gratuit</i>	<i>18 103</i>	<i>26 593</i>	<i>17 966</i>	<i>15 935</i>	<i>-12,0%</i>
• Visiteurs groupes	14 945	14 610	12 732	12 898	-13,7%
<i>Nombre de visites de groupes</i>	<i>406</i>	<i>417</i>	<i>353</i>	<i>391</i>	<i>-3,7%</i>
Fréquentation de l'auditorium	10 969	10 001	9 583	11 142	1,6%

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

La tendance globale est à une baisse légère de la fréquentation sachant que l'exposition de 2007 donne un effet d'optique plus spectaculaire.

On note l'intégration du musée d'art et d'histoire du judaïsme dans la carte Paris museum pass à compter de 2008 permettant une plus grande facilité d'accès. Ce vecteur de fréquentation est en augmentation de 42% sur deux ans. Une analyse sur une plus longue période devrait permettre de s'assurer que cette facilité nouvelle attire effectivement un public nouveau et n'est pas simplement une ventilation différente des visiteurs. Une analyse de la fréquentation montre une stabilité dans la répartition des visiteurs individuels et des visiteurs en groupe.

L'impact de la gratuité, qui touche notamment le public de moins de 25 ans, ne modifie pas non plus les proportions.

Répartition de la gratuité

Fréquentation en pourcentage du total du musée	2006	2007	2008	2009
Visiteurs individuels	83,9%	88,6%	85,9%	83,9%
<i>Dont gratuit</i>	<i>19,5%</i>	<i>20,8%</i>	<i>19,8%</i>	<i>19,9%</i>
Visiteurs groupes	16,1%	11,4%	14,1%	16,1%
<i>Nombre de visites de groupes</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,3%</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,5%</i>

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Une répartition de la fréquentation du musée et de l'auditorium montre que l'attractivité de cet espace a augmenté du fait d'une programmation propre qui sera étudiée plus loin.

Répartition de la fréquentation entre le musée et l'auditorium

% de la fréquentation totale	2006	2007	2008	2009
Fréquentation du musée	89,5%	92,7%	90,4%	87,8%
Fréquentation de l'auditorium	10,5%	7,3%	9,6%	12,2%

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

2.2.3. Le développement des publics

a- Il existe au MAHJ comme dans la plupart des musées une possibilité d'adhésion marquant une solidarité particulière avec l'institution et permettant de bénéficier d'avantages comme la gratuité sur les entrées et des tarifs privilégiés sur des spectacles, rencontres, activités ainsi que des propositions à des conditions avantageuses pour les

activités d'organismes partenaires ; Il s'agit de la carte Aleph. En 2009 1628 cartes ont été vendues pour un total de 23423 €.

Il s'agit d'une recherche classique de fidélisation qui ne correspond pas entièrement à la préoccupation des responsables du MAHJ, soucieux d'ouvrir largement les activités du musée à tous les publics.

b- Une enquête qualitative sur l'analyse des freins à la visite du musée d'art et d'histoire du judaïsme a été demandée en 2008 à un laboratoire universitaire. L'inspection a pu consulter cette étude. La nature confidentielle des éléments ne permet pas de l'annexer au présent rapport.

Il est néanmoins possible de restituer que les positions vis-à-vis de la judéité et du judaïsme sont déterminantes dans l'attitude à l'égard du musée. Pour les juifs qui sont dans le refus de leur judéité, aller dans ce musée serait s'identifier à la communauté perçue pour certains comme *ghettoïsée*.

L'enquête montre que le frein le plus net à la visite du musée par les non juifs vient du fait qu'ils l'anticipent comme un musée religieux. Interrogé, ce public potentiel va du sentiment de « trop connu » ressenti par les plus âgés à une disponibilité pour les plus jeunes peu informés de tout ce qui touche à la judéité.

Le recueil d'informations sur les visiteurs s'est fait à partir de la billetterie, du livre d'or, des lettres, de l'évaluation qualitative d'expositions temporaires et d'enquêtes quantitatives régulières.

Les orientations proposées par l'étude reposent sur une demande d'innovation muséographique permettant de souligner que le peuple juif est toujours vivant. Les visiteurs sont en quête de sens.

Les apports de l'étude ont permis une refonte de la conception de la collection. La mise en place de la nouvelle muséographie en 2011 devra être accompagnée par une nouvelle phase de l'observatoire des publics pour mesurer l'impact des modifications de la présentation des collections sur les profils des publics.

c- La mise en place d'actions permettant un plus large accueil a été déjà développée depuis plusieurs années en faveur du public présentant un handicap puisque le MAHJ est depuis 2003 détenteur du label « handicap auditif ».

L'étude 2008 ci-dessus évoquée montre la nécessité de continuer à identifier des types de publics différents afin d'ajuster l'offre culturelle et de contribuer à la mise en place des outils de communication adéquats. Touristes, associations culturelles, groupes communautaires, public familial, visiteurs adultes attendent des propositions différentes.

Dans la ligne de cette étude, depuis 2008 une personne est particulièrement chargée du développement des publics. La prospection est la méthode suivie par cet agent ainsi que l'approfondissement des contacts pris à l'occasion d'expositions temporaires. Compte tenu de la démarche de long terme qu'implique ce lobbying, il n'est pas possible aux auditeurs d'en mesurer les résultats au bout d'un an.

2.3. Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion

2.3.1. Le travail didactique

a- L'organisation du MAHJ prévoit un pôle important concernant le service éducatif dirigé par un ancien enseignant en histoire et géographie. Il est composé de 4 animatrices pédagogiques et d'une personne chargée des ateliers.

Les activités concernent le public scolaire dont les plus jeunes ont 4 ans ; le rôle des ateliers est central dont le plus important est un atelier interculturel, autour d'activités ludiques orientées vers une réalisation plastique souvent collective.

Ce travail se fait avec les enseignants dont les trois quart viennent des établissements publics et un quart seulement d'écoles confessionnelles.

Le public scolaire dispose de créneaux horaires souples de préférence avant 11h, horaire d'ouverture au public.

Le service propose également des ateliers pour les individuels, enfants et famille qui ont accueilli 689 participants dans le cadre de 72 ateliers.

b- Le caractère déterminant de cette action du MAHJ se signale par une offre de formation extérieure faite par les conservateurs et le personnel scientifique qualifié. Les académies de Paris, Versailles et Créteil sollicitent le musée pour des programmes de formation ; ainsi au cours de l'année scolaire précédente plusieurs stages ont été conçus comme « exil et migration » « enjeux de la mémoire » « le patrimoine religieux ». Ces stages de quelques jours incluent une visite du musée. La formation des enseignants est un vecteur pertinent pour faire venir un public scolaire.

c- Le MAHJ développe également des activités répondant à la curiosité d'esprit du public adulte comme les visites et les conférences. Ces conférences peuvent être prolongées par des séquences hors les murs dont le succès va croissant : 121 participants aux promenades hors les murs en 2008 et 164 en 2009.

Les visites et conférences, après une baisse de 2007 à 2008, ont augmenté en 2009. Le nombre des participants individuels est passé de 387 en 2008 à 752 en 2009.

Il faut préciser que les réservations des groupes (de 20 à 25 personnes) concernent environ 600 personnes chaque année.

2.3.2. Le rôle de la librairie

La librairie est actuellement située sur le cheminement d'entrée et de sortie des visiteurs ce qui facilite les sollicitations. L'équipe de 3 agents vient d'être placée sous la responsabilité d'une personne qui a travaillé plus d'une dizaine d'années dans une librairie spécialisée dans le domaine juif.

Les ventes concernent les catalogues et les livres associés aux thèmes des expositions mais aussi des cartes postales, affiches, marque-pages et produits de papeterie, chaque ligne faisant l'objet d'une analyse visant à développer la rentabilité de la librairie.

Compte tenu de sa bonne connaissance du domaine la nouvelle responsable souhaite développer le fonds de la librairie pour en faire une librairie de référence en plus de sa qualité actuelle d'être une librairie accompagnant les expositions du musée.

Son arrivée récente ne permet pas de dire si ce développement se fera en maintenant une nécessaire rentabilité de la librairie.

Quoi qu'il en soit, pour mesurer la notoriété de la librairie, il sera nécessaire à terme de vérifier la progression des achats qui ne sont pas liés aux expositions.

La librairie développe aussi depuis l'arrivée de la nouvelle responsable une activité culturelle nouvelle consistant en des causeries avec un écrivain ou un artiste dans l'espace autrefois dévolu à la cafeteria. Le poids de cette activité récente vis-à-vis de l'attractivité du public pour le musée proprement dit ne peut pas être mesuré faute de recul, mais cette initiative doit être notée.

2.3.3. Les actions de communication

La communication repose sur un service de 6 personnes et comporte le double aspect de la communication institutionnelle et celle relative aux expositions temporaires.

a- Le programme des activités du Musée est publié par semestre à quoi s'ajoute un programme spécifique « l'été au MAHJ » ; le fichier des destinataires s'est considérablement enrichi si l'on se fie aux chiffres d'expédition :

Evolution des envois des programmes d'activité

2007	2008	2009
19 479 exemplaires	37 000 exemplaires	40 000 exemplaires

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Parallèlement, un dépliant sur le musée est également imprimé selon une croissance importante, une forte diffusion étant assurée par un prestataire extérieur auprès de 600 points de réseau grand tourisme et un réseau hôtelier parisien.

Evolution des envois de dépliants d'information

2007	2008	2009
60 000 dépliants	80 000 dépliants	100 000 dépliants

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Les auditeurs n'ont pu que constater ce déploiement sans obtenir de corrélation entre cette diffusion et un résultat sur l'augmentation des entrées.

La communication institutionnelle s'appuie également sur un site Internet bilingue, des encarts publicitaires, un affichage et des bannières, pour lesquelles le MAHJ paye un droit de voirie à la Ville de Paris.

Les auditeurs recommandent que le service de développement des publics soit intégré à une réflexion sur l'impact de cette communication institutionnelle pour une stratégie commune.

b- La communication relative aux expositions temporaires suit les caractéristiques habituellement observées par les professionnels : affichage et publicité, signalétique et vernissage.

Un relevé des dépenses de communication pour les expositions phares des 3 dernières années doit permettre au MAHJ de s'assurer que les actions menées sont efficaces.

Tableau comparatif des dépenses de communication par visiteur

	En 2007 : exposition Rembrandt	En 2008 : exposition MNR ⁹	En 2009 : exposition Camondo
Dépenses de communication	110 911 €	90 629 €	76 984 €
Fréquentation	57 012 visiteurs	32 053 visiteurs	51 560 visiteurs
Dépenses de communication/visiteur	1,9 €	2,8 €	1,5 €

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

La fréquentation des expositions n'est pas directement corrélée aux dépenses de communication : l'exposition MNR a eu une faible fréquentation au regard des sommes dépensées en communication.

2.4. Contribuer au progrès de la connaissance, de la recherche et de la diffusion

2.4.1. Les éditions

Le musée d'art et d'histoire du judaïsme a une activité scientifique qui justifie l'édition de livres, de guides et de catalogues.

Il publie environ 3 nouveautés par an dont certaines connaissent un succès important comme le catalogue Rembrandt vendu à 2780 exemplaires en 1 an. Plusieurs de ses publications sont devenues des ventes de long terme comme le hors série de connaissance des arts de 1999 qui a été vendu à 5500 exemplaires depuis 10 ans.

De par les thématiques abordées, ces publications ont un traitement graphique et une reliure soignés et une bonne qualité d'impression, de papier et de photogravures.

Il s'agit d'ouvrages relevant de la catégorie des « beaux livres » qui connaissent en France une attractivité particulière puisque le chiffre d'affaires de ce secteur a connu une hausse de 80% en 13 ans¹⁰.

La pratique suivie compte tenu de la technicité de fabrication est de choisir un éditeur comme partenaire.

L'équipe de conservation du MAHJ définit la conception du projet, dirige les auteurs, finalise les textes, procède à la recherche iconographique, signe le bon à composer à partir

⁹ D'après l'abréviation des inventaires intitulés « musées nationaux récupération » concernant les œuvres rendues à la France par l'Allemagne après la seconde guerre mais dont les légitimes propriétaires n'ont pas été retrouvés.

¹⁰ Source : Syndicat national de l'édition

duquel le co-éditeur se charge de la maquette de la photogravure des épreuves et de l'impression.

La vente de l'ouvrage se fait sur le site, la diffusion extérieure étant confiée par contrat à l'éditeur généralement lié à un service commercial.

Cet aspect pour lequel la marge de contrôle du musée est inexistante ainsi que les conditions juridiques de co-édition a motivé de la part de l'association la demande d'une étude sur les pistes d'optimisation des éditions du MAHJ. Cette étude demandée à un consultant privé vient d'être rendue au début de l'année 2010.

Elle a pu être consultée par les auditeurs qui ont pu constater que les orientations proposées vont dans le sens d'une optimisation de la politique éditoriale, une négociation fine avec les éditeurs partenaires, un meilleur contrôle des coûts et une stratégie de diffusion.

L'inspection générale ne peut que saluer l'initiative qui a présidé à cette demande d'expertise et confirmer la pertinence des orientations proposées.

2.4.2. Les expositions itinérantes

Le musée a mis en place depuis quelques années une circulation de ses expositions temporaires à travers le monde afin d'aider les institutions extérieures à donner à voir au plus large public possible.

Pour mémoire, l'exposition Dreyfus a circulé à Boston University, Tim au musée d'Antibes, le cantique des cantiques e Kupka au musée national Marc Chagall à Nice.

Il peut s'agir soit d'une circulation intégrale de l'exposition, soit d'une présentation allégée avec des fac-similés, soit d'expositions spécifiques sous forme de bannières autour d'un thème déjà exploité au MAHJ.

La plupart des établissements qui reçoivent les expositions itinérantes font partie du réseau des musées juifs mais on note également un travail de prospection pour proposer clés en mains à des musées généralistes des expositions produites par le MAHJ : ainsi dans le cadre de la saison brésilienne en France, 10 musées des beaux arts en province ont été démarchés pour recevoir l'exposition Lasar Segall.

Ces expositions sont livrées contre une rémunération s'apparentant à un loyer qui couvre les frais. L'inspection générale a noté que l'état d'esprit qui anime le musée dans cette action est plus tourné vers l'accès à la culture que vers la recherche de recettes.

On peut remarquer que les recettes liées à ces expositions ont été multipliées par 2,6 de 2007 à 2008 puis sont restées stables à environ 46 500 €.

Comparatif des recettes dues aux expositions itinérantes

En euros	2 007	2 008	2 009	2008/2007	2009/2008
expositions Itinérantes MAHJ	17 616	46 554	46 439	163,6%	-0,2%

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme ;

Il s'agit d'un poste susceptible d'apporter au musée des recettes et il est recommandé de nouer avec les preneurs des relations permettant de louer ces expositions pour un montant excédant le remboursement des frais de conception.

2.4.3. Les manifestations culturelles dans l'auditorium

Créé sous la cour d'honneur de l'hôtel de Saint-Aignan, l'auditorium a une capacité de 198 places et dispose d'un équipement complet avec régie, cabines de traduction, projecteur, écran géant et dispositif complet de sonorisation et d'acoustique.

Cet auditorium peut être loué à la demi-journée, à la journée ou à la soirée, le personnel étant celui du musée.

Le résultat financier de l'auditorium en régression en 2008, s'améliore en 2009.

Evolution des recettes de l'auditorium

MAHJ	2007	2008	2009
Auditorium (198 places) fréquentation	10 001	9 583	11 142
Résultat (comptabilité analytique)	- 326 706 €	- 290 878 €	- 274 972 €
résultat par visiteur (comptabilité analytique)	- 32,70 €	- 30,40 €	- 24,68 €
produits auditorium*	54 467,00 €	37 548,00 €	62 405,00 €
produits auditorium/visiteur*	5,45 €	3,92 €	5,60 €

* Il s'agit des produits uniquement liés à la billetterie de l'auditorium (source comptabilité générale MAHJ).

Cette diminution en 2008 est expliquée par la baisse de la fréquentation mais surtout par la baisse du nombre de concerts (7 au lieu de 10 en 2007), ces manifestations donnant lieu à des recettes plus élevées que celles des rencontres.

Il reste qu'une vue globale de l'utilisation de l'auditorium, de la nature des activités et du chiffre d'affaires ne fait pas l'objet d'un document unique, ce qui ne permet pas un efficace contrôle de gestion.

L'inspection générale a demandé que soit constitué sur les trois années de référence un tableau d'occupation de l'auditorium faisant apparaître :

- les activités liées à la vie culturelle du musée générant des frais et des recettes ;
- les activités d'occupations sans recette comme les répétitions, les formations d'enseignants, les révisions techniques ;
- les manifestations nationales ouvertes gratuitement comme Nuit blanche, Journée du patrimoine, Nuit des musées ;
- les locations et leurs recettes.

L'inspection générale recommande que ce document de synthèse soit tenu et renseigné régulièrement.

D'ores et déjà, les éléments rassemblés permettent de constater des marges importantes d'évolution notamment en termes d'utilisation.

Nombre de jours d'utilisation de l'auditorium

MAHJ	2007	2008	2009
Activités du musée	53	57	56
Locations	11	9	9
Contraintes	27	15	16
Total	91	81	81

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Il est frappant de constater la sous utilisation des lieux, neutralisés par exemple totalement pendant les vacances scolaires.

La qualité des activités est à souligner, notamment les rencontres littéraires en liaison avec les éditeurs.

Néanmoins, l'Inspection générale ne peut que recommander une démarche plus judicieuse d'utilisation de l'espace et une recherche de rentabilité financière de cet auditorium très bien équipé.

Conclusion :

Le Musée d'art et d'histoire du judaïsme assure toutes les missions attendues d'un musée de France. L'action en faveur du développement des publics est particulièrement pertinente que ce soit en termes de muséographie que de formation et de publications. Les perspectives d'évolution sont clairement dessinées et certaines mises en œuvre. Les activités permettant une synergie avec les autres établissements culturels sont au cœur de son évolution.

Préconisations :

1. **MAHJ** : mettre en place un outil de mesure pour s'assurer de l'impact de la constitution d'une librairie de fonds sur l'évolution des publics.
2. **MAHJ** : revoir le rattachement du chargé de développement du public pour rééquilibrer les attributions du service de communication.
3. **MAHJ** : valoriser comme un produit les expositions itinérantes.
4. **MAHJ** : améliorer l'utilisation de l'auditorium sous le double aspect du taux d'occupation et du chiffre d'affaires et tenir un tableau de synthèse.

3. LES MOYENS UTILISES POUR L'ORGANISATION DES COMPETENCES

3.1. La structure de l'association

3.1.1. Les statuts

Fondée le 17 mars 1988, l'association du musée d'art et d'histoire du judaïsme avait pour objet la préfiguration d'un futur musée tout en assurant un lien et une transition avec le seul musée d'art juif de Paris alors en fonction rue des saules.

A l'issue d'un long processus, objet de la première partie de ce rapport, le MAHJ a été installé dans l'hôtel de Saint Aignan avec un fonds constitué en partie des collections du musée de la rue des saules, disparu. Musée classé et contrôlé, il est devenu musée de France depuis la loi sur les musées de 2002.

Pour ces motifs, les statuts de l'association devaient être modifiés et en 2008, à l'occasion du dixième anniversaire de l'ouverture du musée le conseil d'administration a décidé de lancer une réflexion sur la révision des statuts.

La réflexion sur cette révision correspondait par ailleurs opportunément à certaines modifications d'organisation des deux collectivités fondatrices : la révision générale des politiques publiques changeant la structure et le rattachement de l'ancienne direction des musées de France et la volonté de la collectivité parisienne d'être représentée par ses élus et non pas par son administration.

Les nouveaux statuts ont été adoptés le 11 juin 2009¹¹ et prennent en compte les obligations qui s'imposent à un musée de France, notamment au regard du caractère imprescriptible et inaliénable des collections.

L'équilibre des collèges concernant les représentants des collectivités fondatrices et les représentants du judaïsme français est maintenu.

La coïncidence explicite entre les membres du conseil d'administration et ceux de l'assemblée générale permet de s'assurer d'un bon niveau de consensus dans les prises de décision.

Enfin les modalités de désignation des 4 personnalités qualifiées prennent bien en compte les perspectives d'évolution vers un plus grand rayonnement¹².

3.1.2. Le conseil scientifique

La révision des statuts n'a pas entraîné la modification de l'article 17 concernant la constitution, par décision de conseil d'administration, d'un conseil scientifique à caractère consultatif placé auprès du conservateur qui en assure la présidence.

¹¹ Statuts en annexe

¹² Liste des membres du conseil d'administration en annexe

Cette disposition a été très utile au moment de l'élaboration du projet culturel comme cela a été souligné en première partie du rapport.

Le conseil scientifique va jouer de nouveau un rôle important puisque le MAHJ aborde la mise en place d'une modification de la présentation de sa collection permanente avec le souci d'une adéquation à ses missions.

Il est aussi indispensable à la directrice du Musée pour conforter sa politique d'acquisition, son programme d'expositions, ses activités de médiation. Le choix des membres composant le Conseil scientifique est essentiel pour la réussite de l'évolution du musée.

Il est actuellement composé de personnalités dont les compétences professionnelles et artistiques correspondent à cet objectif.

3.1.3. L'existence de la fondation Promahj

En 2003, l'héritière du peintre Michel Kikoïne, présidente de la fondation Kikoïne, a souhaité associer la mémoire de son père et promouvoir l'œuvre des artistes de l'Ecole de Paris au soutien des activités du musée d'art et d'histoire du judaïsme et à l'enrichissement des collections.

Une fondation a été créée dans ce but avec une dotation initiale de 2 portefeuilles de valeurs mobilières et de 13 tableaux, estimée suffisante pour assurer son fonctionnement.

Son siège social est au Musée d'art et d'histoire du judaïsme. Elle utilise les services du musée pour accomplir ses missions et le MAHJ lui refacture les frais qu'il a engagé à ce titre (16 288 € en 2008).

La fondation a été reconnue d'utilité publique par décret du 23 juillet 2003 et son conseil d'administration est de douze membres dont cinq personnalités qualifiées cooptées.

Le ministre de l'Intérieur, celui de la culture et la ville de Paris sont membres de droit et le président, le trésorier et le secrétaire général de l'association du musée d'art et d'histoire du judaïsme sont membres fondateurs.

La Fondation apporte un certain soutien financier au MAHJ ; ainsi l'exposition « Futur antérieur » organisée en 2008 a été soutenue par la Fondation à hauteur de 25 000 €.

L'efficacité de cette fondation n'est jusqu'à présent pas avérée en raison du manque de rentabilité des valeurs mobilières qui auraient dû être la source d'aides financières, les œuvres étant inaliénables.

Ainsi, le résultat de l'exercice 2007 est équilibré alors que celui de 2008 est déficitaire de -105 581 €. L'essentiel des produits provient des produits financiers dégagés par la dotation d'origine. Compte tenu de la conjoncture économique de 2008, une provision sur titres destinée à couvrir les moins-values latentes a été enregistrée pour un total de 161 409 € alors que le total des charges de la Fondation s'élève à 138 027 € en 2008 (65 824 € en 2007).

L'utilité de cette Fondation comme vecteur pour le recueil de mécénat n'apparaît pas jusqu'à présent.

La convention entre l'association du musée et la fondation Promahj reste un outil formel qui n'a pas trouvé son plein usage. Quoiqu'il en soit, elle devra être prise en compte au moment de la prochaine convention d'occupation du domaine public passée avec la Ville de Paris.

3.2. Les ressources humaines

3.2.1. L'organigramme

L'organigramme n'a que très peu évolué sur ces quatre dernières années.

La directrice, conservateur du patrimoine, nommée dès le programme de préfiguration est toujours en poste, ce qui donne au musée une cohérence dans le développement ; elle s'appuie sur un secrétaire général et un secrétaire général adjoint chargé notamment de superviser le responsable de la sécurité.

Les entretiens menés ont permis à l'inspection générale de noter la cohésion des équipes et la bonne compréhension du rôle de chacun dans une mission commune.

On peut souligner l'économie de moyens, certaines missions classiques administratives sont sous la responsabilité d'une ou deux personnes : ressources humaines (2 personnes) comptabilité (1 personne) informatique (1 personne).

Seul le service de communication comporte 6 personnes ; ce secteur qui recouvre des aspects multiples (relation avec la presse, actions de communication, commercialisation de l'auditorium, régie) pourrait probablement être équilibré différemment pour que les aptitudes de chacun soient pleinement utilisées.

Effectif au 31/12

En équivalent temps plein	2006	2007	2008	2009
Cadres	11,45	11,45	9,9	9,9
Non cadres	39,46	37,69	39,74	41,4
Total de l'effectif	50,91	49,14	49,64	51,3

La baisse de l'effectif de 2006 à 2007 s'explique principalement par la fermeture du café à la mi-novembre 2006 laquelle a entraîné le licenciement économique de deux salariés. Le café, géré en interne après avoir été concédé, a été fermé en novembre 2006 car le déficit était trop important (25 000€).

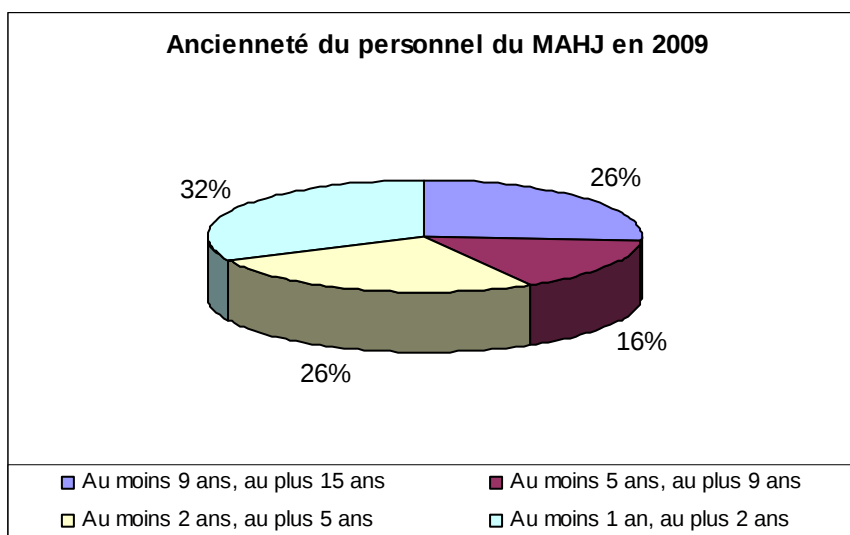
Le poste de développement des publics a été créé en avril 2008. Une salariée intervient maintenant à 80 % alors qu'elle n'intervenait jusque là qu'à temps très partiel. Le partenariat avec les institutions se développe et doit encore se développer davantage, l'objectif étant d'augmenter le nombre de visiteurs. Augmenter le nombre de visiteurs n'est pas simplement lié à l'objectif d'augmentation des recettes : l'important pour les dirigeants, c'est d'abord de décloisonner le musée en augmentant les différents publics (scolaire, individuel, famille, touriste).

Une assistante d'exposition intervenait ponctuellement à chaque exposition, son poste a été pérennisé.

3.2.2. L'ancienneté des personnels et le turn-over

Des primes liées à l'ancienneté et réglementées par la convention collective bénéficient au personnel.

Un quart du personnel est salarié du MAHJ depuis plus de 9 ans :



Environ un tiers des effectifs assurant la sécurité du musée est renouvelé tous les ans : il s'agit de jeunes sans qualification, souvent étudiants.

L'équipe de la billetterie a également un turn-over important.

3.2.3. La masse salariale

a- La masse salariale représente 47% des charges de fonctionnement ce qui est modéré pour une activité s'apparentant à une activité de service. Cela s'explique par le recours à la sous-traitance notamment pour des fonctions de surveillance.

b- Les rémunérations sont contenues, le relevé des augmentations générales montre qu'elles ne sont pas systématiques : 0 % en 2004 ; 2 % au 1^{er} janvier 2005 ; 0 % en 2006 ; 3 % au 1^{er} janvier 2007 ; 1,7 % au 1^{er} mars 2008 ; 0 % en 2009 ; 2,5 % au 1^{er} janvier 2010.

c- deux catégories d'emplois peuvent faire l'objet d'un commentaire : les cadres et le service de sécurité.

Les cadres

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

On peut souligner la modération de ces rémunérations sachant qu'un conservateur d'expérience à l'Etat bénéficie d'un salaire entre 40 580 € et 63 000 € auquel s'ajoute une indemnité scientifique allant de 7 587 € à 14 045 € et qu'un chef d'établissement touche de surcroît une indemnité de sujétion spéciale entre 3 460 € et 6 574 €.

Le service de sécurité

Son budget s'élève à 960.000 € avec les rémunérations du personnel, soit 15,8 % des charges de fonctionnement. Ce budget se compose essentiellement des rémunérations du personnel et d'un contrat de surveillance des salles :

[.....]

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

Le contrat de surveillance représente l'équivalent de 10,6 % des charges de personnel. Les surveillants en salle sont au nombre de 7 en semaine et 8 le dimanche. En moyenne, le nombre d'heures de surveillance par an s'élève à 16 700, le coût horaire est donc de 20,7 € de l'heure.

En admettant que la sécurité assurée par [.....] ne soit plus sous-traitée par le MAHJ, il faudrait prévoir une augmentation d'environ 5,5 % de la masse salariale. Les charges de personnel pourraient être alors estimées à 53 % des charges d'exploitation au lieu des 47,5 % actuels.

3.2.4. Le recrutement

a- Le personnel est embauché en CDI, parfois après une période d'intérim.

Le recrutement s'effectue essentiellement via Internet, par le biais d'annonces sur le site du Musée et/ou par le site «jurisculture» (coût de l'annonce 450 € pour 3 semaines de visibilité). Des tests techniques sont proposés aux candidats.

Le code du travail et la convention collective de l'animation s'imposent à l'association.

b- Le recrutement des agents du service de sécurité, fonction essentielle dans ce musée, suit un processus original qui mérite d'être décrit.

Ces agents sont recrutés après une procédure de sélection qui comporte trois entretiens. Le premier, avec l'adjoint du responsable de la sécurité, permet d'aborder les différents aspects du travail d'agent. Le second permet au responsable d'évaluer le degré de technicité et la conscience des risques du candidat. Le troisième avec la responsable du personnel permet de valider la candidature.

Compte tenu de la difficulté de ces postes qui demandent concentration, vigilance, esprit d'initiative mais aussi strict respect des ordres, le principe retenu est une carrière n'excédant pas 3 ans.

Le vivier des candidatures est le monde étudiant en fin de cycle. Le plus souvent, les candidats sont présentés par d'anciens agents de sécurité. Ce mode de recherche des candidats, compris aussi comme un système de tutorat moral, garantit aux yeux de l'employeur la fiabilité du recrutement.

3.2.5. Les horaires

a- Les agents travaillent en moyenne sur des contrats de 35 heures par semaine. Ils bénéficient de 25 jours ouvrables de congés annuels et de 45 minutes par jour de pause

méridienne prise au PC. Ils ne bénéficient pas de jours RTT, les heures supplémentaires étant payées et non récupérées.

b- Pour les postes qui nécessitent une présence permanente dans le musée, comme les postes de sécurité, les vacances se déroulent sur trois cycles [.....].

[.....].

[.....]. Afin de casser le caractère routinier du travail, le responsable donne aux agents des thèmes [.....] qu'il varie régulièrement comme par exemple, vérifier les barres anti-panique, les ampoules, les extincteurs, les couvertures anti feu, l'état des ouvertures. *Les éléments occultés ci-dessus l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

3.2.6. La formation

a- Un plan de formation est validé en fin d'année par le comité d'entreprise.

La plupart des demandes relèvent de la liste des formations prises en compte par le collecteur des prélèvements qu'est Uniformation. Toutefois, certaines demandes de formation ne sont pas couvertes par cet organisme et demandent un financement propre.

Jusqu'à présent, la responsable des ressources humaines n'a jamais refusé une formation non prise en compte par Uniformation ; les dépenses induites par ces formations « hors catalogue » mériteraient d'être chiffrées sous l'angle de leur opportunité réelle pour le fonctionnement du musée.

b- La formation des agents de sécurité

Au cours de son premier mois d'essai (renouvelable une fois), le nouvel agent suit, obligatoirement, une formation de soixante-dix heures. Au cours de la période d'essai (et donc de formation), l'agent peut voir son contrat résilié si ses prestations ne sont pas concluantes.

Cette formation initiale traite de thèmes suivants : Sûreté, contrôles à l'extérieur, à l'entrée ; Sécurité Incendie, SSI, utilisation des moyens de secours ; Aspects techniques du bâtiment ; Connaissance du bâtiment, topographie, muséographie ; Notions de secourisme ; Notions d'électricité.

Cette formation initiale est complétée par des formations continues.

Sont également et régulièrement dispensées, par des organismes agréés, les formations suivantes : Sauveteur Secouriste du Travail (SST) ; H0vB0v (électricité) ; Manipulation des extincteurs ; Service de sécurité Incendie et d'Assistance aux Personnes (SSIAP) ; Imagerie rayons X.

Enfin tout au long de l'année et pour maintenir le niveau de connaissance, des modules de formation sont organisés durant les heures de travail des agents.

Ces éléments montrent le niveau de formation nécessaire pour qu'un musée puisse disposer d'un service de sécurité fiable.

3.3. L'organisation comptable et les outils de gestion

3.3.1. Le choix de ne plus sous-traiter la comptabilité

La comptabilité était totalement sous-traitée au cabinet d'expertise comptable, *Mazars*, groupe international d'audit et de services. L'importance du musée grandissant, il a été jugé plus économique et plus rationnel d'embaucher une comptable à plein temps.

Une expert-comptable qui a accompagné le changement d'organisation comptable, intervient 1 jour par mois pour notamment assurer une clôture mensuelle des comptes. Elle suit les activités du musée depuis 1995, d'abord au sein du cabinet Mazars, puis au sein de son propre cabinet.

Les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes.

3.3.2. Les outils de gestion

La Secrétaire générale du musée suit particulièrement :

- les comptes arrêtés par l'expert-comptable tous les mois
- les tableaux de fréquentations
- Les résultats de la librairie et le panier moyen.

Une comptabilité analytique a été mise en place dès l'origine. Les charges et recettes directement affectables sont imputées aux rubriques suivantes : bâtiment, sécurité, exposition permanente, expositions diverses, administration, auditorium, communication, librairie, ateliers pédagogiques, bibliothèque, photothèque, vidéothèque. L'organisation du MAHJ par activité favorise l'imputation des frais de personnel sur chacune de ces rubriques.

La comptabilité analytique vérifiée par l'expert-comptable, recadrée avec la comptabilité générale est annexée aux comptes.

Les expositions qui sont la part la plus variable des recettes et des dépenses bénéficient ainsi d'une analyse fine.

Les grandes expositions font l'objet d'un décompte spécifique (dépenses/recettes), ce qui permet au MAHJ d'être en mesure de rendre compte à ses financeurs.

Ainsi, les expositions temporaires peuvent être déficitaires (-85 944€ en 2008 et -137 601 € en 2009) ou également bénéficiaires comme en 2007 (70 375 €).

Or, les résultats de l'association sont largement conditionnés par le choix des expositions temporaires et de leur succès comme l'illustrent deux exemples d'exposition.

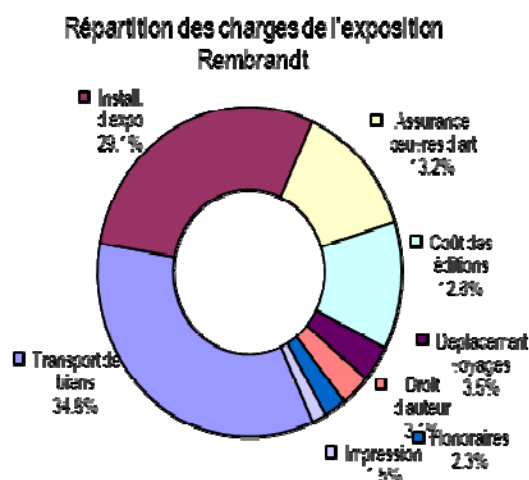
L'exposition Rembrandt a représenté en 2007 un bilan très positif avec un « résultat » (différence entre les produits et charges directs) de 193 810 €.

Son organisation a coûté 496 800 €, le détail des charges se décomposant comme suit :

Charges liées à l'exposition Rembrandt *

TOTAL en euros dont :	496 800
Transport de biens	171 133
Install. d'expo	143 068
Assurance œuvres d'art	64 999
Coût des éditions	61 802
Déplacement voyages	17 381
Droit d'auteur	15 162
Honoraires	11 350
Impression	7 392

*Dépenses supérieures à 7 000 €

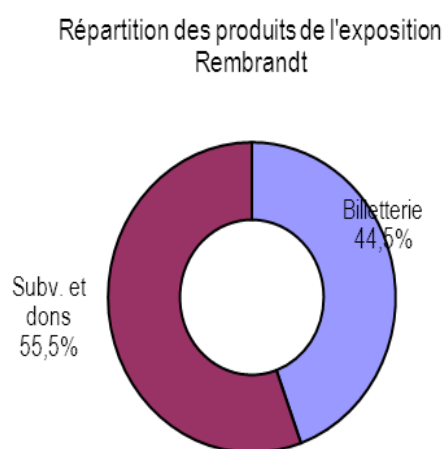


Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Les dépenses de transport d'œuvres et d'installation d'expositions représentent 64% des dépenses.

Recettes liées à l'exposition Rembrandt

TOTAL en euros dont :	690 610
Billetterie du musée	307 000
Subvention DRAC	39 000
Subvention Mémoire de la shoah	148 000
Subvention PROMAJ	20 000
Subvention diverses privées	81 591
Dons	95 000



Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

On voit que les recettes sont issues à près de 45 % de la billetterie, ce qui témoigne de la concordance de l'exposition avec l'attente des publics.

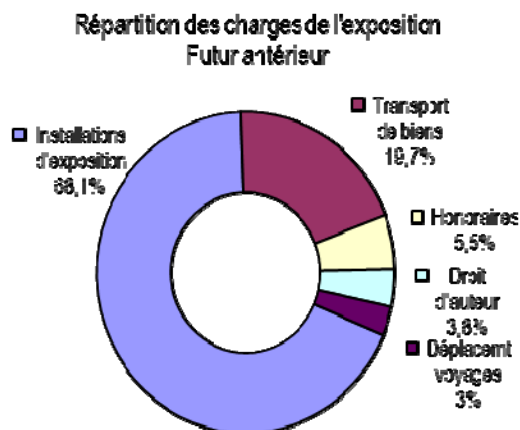
A contrario, le résultat très négatif de l'exposition « futur antérieur » explique en partie les résultats de 2009.

Le détail des charges de l'exposition « futur antérieur » se décompose comme suit :

Charges liées à l'exposition Futur antérieur :

TOTAL des charges dont :	325 616
Installations d'exposition	211 544
Transport de biens	61 327
Honoraires	17 000
Droit d'auteur	11 750
Déplacement voyages	9 223

*Dépenses supérieures à 7 000 €

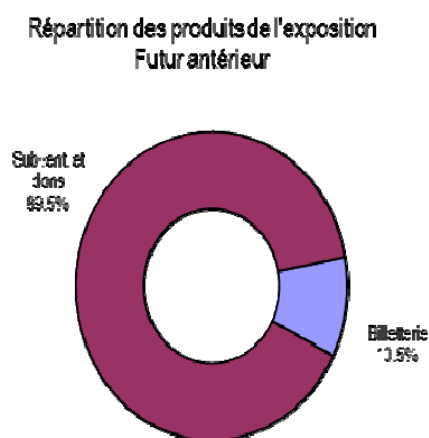


Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

On note que l'essentiel des dépenses relève de l'installation (68%) de l'exposition ; ces charges, qui relèvent de la muséographie, peuvent être évaluées a priori et être un élément modulable dans le coût d'une exposition.

Recettes « Futur antérieur » :

En euros	Futur antérieur
TOTAL des recettes dont :	170 743
Billetterie	17 973
subvention DRAC	20 000
Subvention Mémoire de la shoah	80 000
Subvention PROMAJ	25 000
Subventions diverses privées	21 770
Dons	6 000



Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Les recettes ne couvrent que la moitié des dépenses engagées.

Le Mahj dispose d'un outil de retour d'expérience qui devrait lui permettre d'intégrer à sa politique d'exposition tous les paramètres relevant de la rentabilité.

Conclusion :

L'association dispose d'une structure souple et cohérente permettant un ajustement régulier aux objectifs scientifiques et culturels.

Préconisations :

- 1- MAHJ :** rééquilibrer les missions des personnels chargés de trouver des publics nouveaux.
- 2- MAHJ :** revoir avec la fondation Promahj les conditions de recherche du mécénat.
- 3- MAHJ :** exploiter le retour d'expérience de l'analyse des coûts des expositions pour bâtir un outil permettant de prendre les décisions relatives à la faisabilité optimale des opérations.

4. LA SITUATION FINANCIERE DU MAHJ

L'analyse des comptes a porté sur quatre années, 2006 à 2009, l'année 2007 ayant été pour le MAHJ très exceptionnelle tant pour les dépenses que pour les recettes du fait de l'exposition REMBRANDT.

Ces dernières années (depuis 2006) se sont déroulées à subventions constantes de fonctionnement de la part des deux tutelles que sont l'Etat et la Ville de Paris. L'association a fonctionné en économie de moyens pour préserver son avenir. Or, à partir de 2010, des dépenses supplémentaires liées au remplacement de systèmes et équipement du bâtiment sont prévisibles : les installations initiales ont été intégralement financées, on l'a vu au 1^{er} chapitre, par la Ville et l'Etat.

L'association devra négocier les ressources nécessaires pour que les subventions prennent en compte cette situation exceptionnelle.

4.1. L'évolution du patrimoine de l'association

4.1.1. L'actif des bilans en croissance de près de 30 %

Les actifs immobilisés bien qu'en augmentation restent peu significatifs jusqu'en 2008 : l'association ne possède ni les locaux, ni les équipements initiaux réalisés dans le musée. Les œuvres d'art ne sont pas comptabilisées dans les actifs puisqu'il s'agit du patrimoine inaliénable d'un musée de France.

Bilans simplifiés de 2006 à 2009

	2006	2007	2008	2009	Δ 2009/2006
TOTAL DE L'ACTIF	3 272 366	3 354 844	3 261 892	4 177 816	27,7%
Immobilisations dont :	36 083	88 076	229 935	557 944	1446,3%
Immobilisations incorporelles (logiciels, brevets)	0	13 808	19 286	12 639	
Immobilisations corporelles	35 593	73 893	210 574	545 230	1431,8%
Immobilisations financières	490	375	75	75	-84,7%
Stocks en cours dont :	3 236 284	3 266 768	3 031 957	3 619 873	11,9 %
Stock de marchandises	53 466	42 161	31 956	43 496	-18,6 %
Avances et acomptes versés sur commandes	3 815	14 484	47 740		-100,0 %
Créances	109 569	25 802	121 165	437 000	298,8%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	3 040 288	3 151 306	2 759 682	3 052 917	0,4 %
Charges constatées d'avance	29 146	33 014	71 414	86 460	196,6 %

Source : musée d'art et d'histoire du judaïsme

Le musée ayant été équipé pour l'essentiel l'année de son ouverture, les dépenses d'investissement liées au remplacement du matériel d'origine sont en forte croissance en 2009.

De surcroît, les travaux d'aménagement des écuries de l'Hôtel Saint-Aignan expliquent en grande partie le montant exceptionnellement élevé des immobilisations corporelles en 2009. Ces travaux d'un montant de 484 940 €, pour lesquels le Service de Protection de la Communauté Juive (SPCJ) a versé 42 250€, ont été achevés en juillet 2009.

La subvention exceptionnelle prévue par la Ville de 100 000 €, destinée à être versée sur 2010 (50 000€) et 2011 (50 000€) ne correspond pas à la réalité de l'investissement qui relève en fait de la responsabilité du propriétaire. Ce sujet est traité au 1^{er} chapitre du présent rapport dans la partie 1.3.2. : **il est recommandé que la Ville finance désormais systématiquement l'amélioration de son propre patrimoine, lance elle-même les marchés et conduise les travaux.**

- a- Les travaux à venir et le renouvellement du matériel ne sont pas retracés dans les comptes faute de convention d'occupation à jour.

Les aménagements et les matériels nécessaires au fonctionnement du musée sont destinés à être renouvelés. Le MAHJ pourrait soit provisionner une somme destinée à couvrir ces travaux, soit porter l'information dans les annexes des comptes : un planning de dépenses nécessaires à réaliser pourrait être présenté. Il est vrai, comme l'indique l'expert-comptable, qu'en l'absence de bail et donc de certitude de conserver l'Hôtel Saint Aignan pour la poursuite de ses activités, l'association ne peut pas pour l'instant provisionner les travaux à venir.

- b- La comptabilisation des œuvres d'art suit la logique induite par l'incessibilité.

Comme l'indique les annexes des comptes, l'association a retenu depuis sa création le principe de la comptabilisation de ses achats d'œuvres d'art en charges de l'exercice, l'ensemble de ces œuvres étant, par ailleurs, répertoriés sur un registre spécifique. Les collections du musée achetées sont incessibles et inaliénables puisqu'il s'agit d'un musée de France.

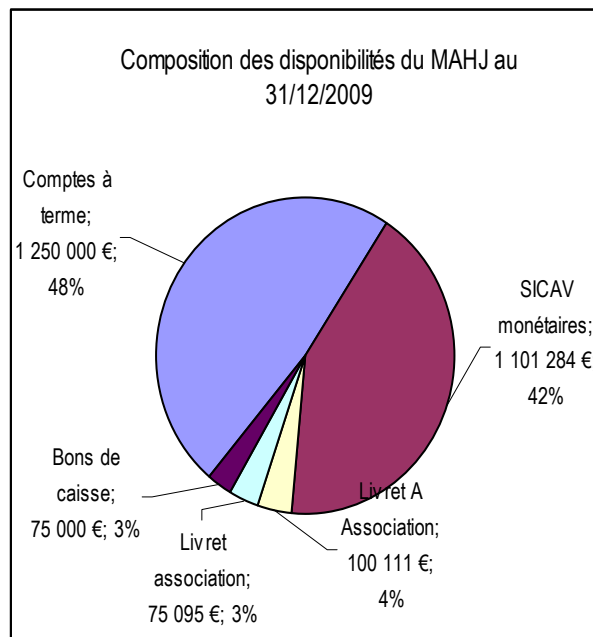
- Le MAJH enregistre au compte de résultat leurs dépenses d'acquisitions d'œuvres. Sans l'inscrire au bilan, le montant total des achats d'œuvres est néanmoins reporté en annexe des comptes. En 2009, le total des œuvres acquises en 2009 s'élevait à 29 959 €, 25 788 € en 2008 et 25 411 € en 2007.
- pour les dons d'œuvres, les annexes des comptes annuels précisent : « Le MAHJ reçoit des dons en œuvres d'art qui deviennent inaliénables et incessibles ; ils ne sont donc pas évalués »

Les dons d'œuvres ne sont pas évalués et donc pas comptabilisés.

La composition de l'actif est répartie comme suit :

Les valeurs mobilières et disponibilités représentent l'essentiel de l'actif de l'association avec 73 % en 2009 (93 % en 2006). Les valeurs mobilières de placement sont placées essentiellement en SICAV monétaires et comptes à terme.

En 2009, le MAHJ a décidé de diversifier ses placements jusqu'alors essentiellement en SICAV monétaires.



Un compte a été ouvert au CIC en plus des comptes ouverts à la Société Générale. Tous ces placements sont garantis en capital.

Les produits financiers de ces placements ont permis de neutraliser en 2008 ou réduire en 2009 les pertes liées à l'exploitation.

4.1.2. L'importance des fonds propres

L'importance des fonds propres, lesquels ont été constitués par les résultats successivement positifs, est à souligner. Toutefois, depuis 2006, le résultat final décroît pour être légèrement négatif en 2009.

En euros	2006	2007	2008	2009	Δ 2009/2006
Fonds propres dont :	2 093 055	2 228 117	2 254 931	2 373 836	13,4%
Fonds associatifs sans droit de reprise	304 662	304 662	304 662	304 662	0,0%
Réserves affectées	80 000	180 000	315 061	265 061	231,3%
Report à nouveau	1 545 306	1 608 394	1 608 394	1 685 207	9,1%
Résultat de l'exercice	163 087	135 061	26 814	-16 370	-110,0%
Subventions d'investissement sur biens non renouvelables				135 276	
Provisions pour risques et charges :	339 630	269 694	197 862	197 862	-41,7%
Dettes dont :	839 681	857 033	809 100	1 606 118	91,3%
Fournisseurs	366 641	411 415	253 204	379 052	3,4%
Autres	418 523	429 363	414 957	1 143 947	173,3%
Produits constatés d'avance	54 516	16 255	140 939	83 119	52,5%
TOTAL DU PASSIF	3 272 366	3 354 844	3 261 892	4 177 816	27,7%

Les fonds propres représentent en moyenne sur ces quatre années, 64 % du total du passif. Les dettes sont toutes inférieures à moins d'un an.

Le montant des dettes peut paraître élevé en 2009 mais il est en fait artificiel : en effet, faute d'avoir reçu le titre de recettes de la Ville correspondant au loyer dû (670 776 €), le MAHJ n'a pu s'acquitter de cette somme qu'en 2010.

Cette observation vient illustrer la nécessité d'adopter une autre manière de faire apparaître l'usage gratuit du bâtiment que par l'intermédiaire d'un loyer, par ailleurs subventionné. Le sujet est traité dès le premier chapitre de ce rapport.

Le cumul des résultats générés entre 1988 et 1997 est venu alimenter les fonds associatifs. Puis, à partir de 1998, le cumul des résultats, diminués des montants affectés aux réserves, a été affecté dans le « report à nouveau ». Il a ainsi augmenté de 9,1 % de 2006 à 2009.

Le report à nouveau est resté inchangé de 2007 à 2008, la totalité du résultat de 2007 (135 061€) ayant été affecté en réserve pour financer l'aménagement des écuries de l'Hôtel de Saint-Aignan.

Une réserve de 50 000 € a également été constituée grâce à l'exposition Rembrandt laquelle a été absorbée en totalité au cours de l'année 2008.

Les provisions pour risques et charges se composent en 2006 et 2007 d'une provision correspondant à une mise en recouvrement émise par l'URSSAF et contestée par le musée. Le contrôle portait sur les exercices 1998 à 2000. Contrairement à ce que l'association défendait, l'URSSAF a indiqué que cette dernière ne s'était pas, à tort, acquittée des cotisations portant sur le transport au titre des trois années.

Le jugement du 22 novembre 2007 notifié le 13 mars 2008 a finalement condamné le MAHJ à payer la somme de 71 255 € dont 7 230 € à titre de majorations de retard. Cette somme ayant été réglée au cours de l'exercice 2008, la provision a été reprise au compte de résultat.

4.1.3. Une légère dégradation de la situation financière

La situation financière de l'association est correcte mais la diminution des résultats et l'impact des travaux des Ecuries réduit la capacité financière du musée.

Tableau du fonds de roulement et trésorerie

En euros	2006	2007	2008	2009	2009 hors loyer dû
Fonds de roulement	2 396 603	2 409 735	2 222 857	2 013 755	2 013 755
Besoin en fonds de roulement	-643 685	-741 572	-536 825	-1 039 161	-368 385
Trésorerie	3 040 288	3 151 307	2 759 682	3 052 916	2 382 140
Fonds de roulement en mois d'exploitation	4,9	4,5	4,7	4,0	4,0
Trésorerie en mois d'exploitation	6,2	5,9	5,9	6,0	4,7

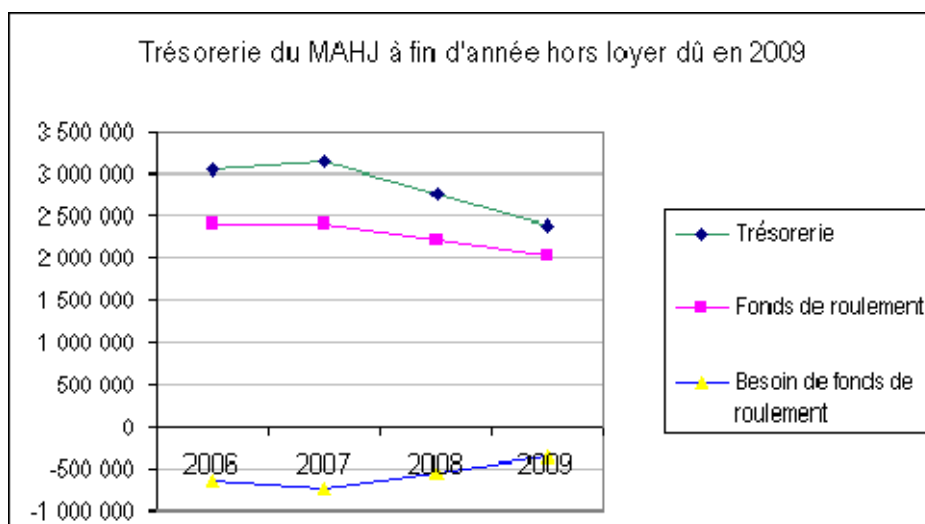
Source : documents comptables du musée d'art et d'histoire du judaïsme

Le fonds de roulement a diminué entre 2006 et 2009 de 16 % : les travaux des Ecuries ont entamé le fond de roulement de l'association.

Le besoin en fonds de roulement est deux fois plus important en 2009 qu'en 2008 mais il s'agit simplement de la dette correspondant au loyer dû par le MAHJ à la Ville, le titre de recette n'ayant été émis qu'en 2010 pour 2009. Il est en fait inférieur au montant de 2008.

Ce décalage entre le versement de la subvention compensatrice de loyer et le paiement du loyer par le MAHJ a également augmenté temporairement la trésorerie de l'association.

C'est pourquoi dans le tableau suivant le montant du loyer a été neutralisé pour 2009.



Le graphique montre la légère dégradation du fonds de roulement ainsi que de la trésorerie.

On note une autre provision destinée à la refonte des collections permanentes ; l'estimation est de 197 862 €. la provision a été constituée et est toujours en cours en 2009¹³.

4.1.4. Le régime fiscal

La gestion du MAHJ est désintéressée. Les seules activités commerciales sont les activités de la librairie lesquelles ont été sectorisées et assujetties aux impôts commerciaux.

Pour la librairie comme pour la photothèque, activités lucratives, le MAHJ s'acquitte de la TVA et la récupère.

Le secteur dit « mixte » s'applique essentiellement aux locations d'espaces ; un calcul de prorata de TVA est calculé tous les ans (environ 4 %).

Pour le secteur non lucratif, c'est-à-dire l'activité principale de l'association, il n'y a pas de récupération de TVA.

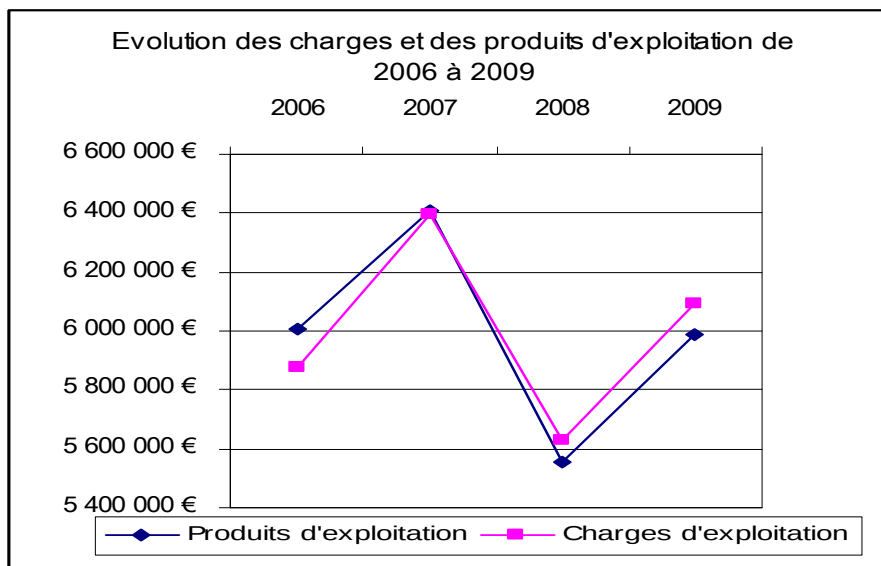
Tous les mois le MAHJ s'acquitte de la TVA dont le solde est généralement débiteur.

¹³ Cette provision a été estimée sur la base du coût de l'exposition Hadassah réalisée en 2002, cette exposition de 190 m² ayant été fabriquée comme du matériel de collection permanente.

Bien que les résultats de la librairie soient déficitaires, l'association doit s'acquitter d'un impôt forfaitaire compte tenu de son résultat global.

4.2. Les comptes de résultats : des coûts contrôlés, des subventions publiques étales

4.2.1. Des résultats en baisse



Ventilation des résultats nets du MAHJ

En euros	2006	2007	2008	2009
Résultats d'exploitation	130 065	11 243	-73 305	-106 410
Résultats financiers	58 425	75 354	96 970	83 066
Résultats exceptionnels	-24 278	50 639	3 149	6 974
Résultats nets	163 087	135 061	26 814	-16 370

Source : documents comptables du musée d'art et d'histoire du judaïsme.

Légèrement bénéficiaire en 2007, le résultat d'exploitation devient déficitaire à partir de 2008.

Jusqu'en 2008, les résultats de l'association restent positifs grâce aux produits financiers qui se composent essentiellement du produit de la vente des valeurs mobilières réalisées au cours des exercices.

Les résultats exceptionnels en 2007, des reprises de provision, expliquent plus d'un tiers du résultat final.

4.2.2. Des produits en régression

Les produits de l'association sont constitués :

- des subventions de fonctionnement et autres aides financières,
- des recettes de billetterie du musée,
- ces recettes de la librairie, des locations d'espaces,
- de recettes diverses constituées d'activités pédagogiques, vente de photocopies...

Les produits d'exploitation du MAHJ

	2006	2007	Δ 2007/2006	2008	2009	Δ 2009/2006
TOTAL des produits d'exploitation dont :	6 003 847	6 406 891	6,7 %	5 557 198	5 985 550	-0,3 %
• Chiffre d'affaires dont :	894 701	1 201 828	34,3 %	722 782	760 829	-15,0 %
Vente services (entrées musée, location d'espaces...)	495 782	734 952	48,2 %	476 111	473 502	-4,5 %
Vente librairie et éditions	398 919	466 876	17,0 %	246 671	287 326	-28,0 %
• Autres produits dont :	5 109 146	5 205 063	1,8 %	4 834 417	5 224 720	2,3 %
Subventions et aides financières	4 893 886	5 069 841	3,6 %	4 785 886	5 166 512	5,6 %
Dons	18 130	100 099	452,1 %	4 853	15 037	-17,1 %
Autres produits	427	54	-87,4 %	106	93	-78,2 %
Reprise de provisions	183 116	25 083	-86,3 %	20 696	28 716	-84,3 %
Transfert de charges	13 586	9 985	-26,5 %	22 876	14 361	5,7 %

Source : documents comptables du musée d'art et d'histoire du judaïsme

Le succès de l'exposition « Rembrandt » explique des recettes propres élevées en 2007. La mobilisation autour de cette exposition a entraîné également des aides financières importantes.

Au total, les recettes de 2007 ont été supérieures de 6,7 % à celles de 2006. Les recettes propres (billetterie, librairie) ont augmenté de 34,3 % alors que les aides financières, y compris les subventions, n'ont augmenté que de 2,8 %.

Ni en 2008, ni en 2009, le chiffre d'affaire de l'association n'a atteint à nouveau celui de 2006. Ainsi, de 2006 à 2009 une diminution de 15 % a été constatée.

A partir de 2008, une part de la perte des recettes observée peut s'expliquer par la décision nationale d'appliquer la gratuité de l'entrée au musée pour les jeunes de 18 à 25 ans.

4.2.2.1. Les subventions

Résultant de la convention tripartite, MAHJ, Etat, Ville, les subventions de fonctionnement apportées par la Ville et l'Etat sont identiques. Néanmoins, la Ville inclut dans le montant de la subvention de fonctionnement la subvention compensatrice de loyer pour un montant de 670 777 €. Il s'agit d'un effet d'optique traité en partie 1.2.3 du rapport.

Ces subventions n'ont pas varié sur la période de 2006 à 2009. L'inflation a progressé de 4,3 %, ce qui réduit d'autant le soutien effectif de la Ville et de l'Etat.

Subventions et aides financières versées au MAHJ

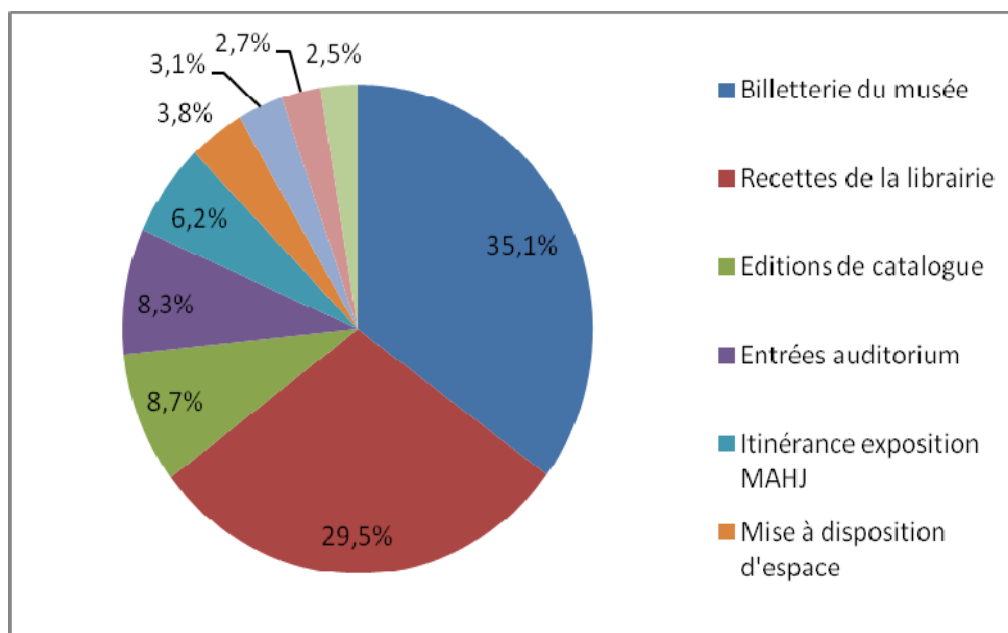
En euros	2006	2007	2008	2009
Total des aides financières dont :	4 912 016	5 169 940	4 790 739	5 181 549
Ville de Paris :				
Fonctionnement	2 038 805	2 038 805	2 038 805	2 038 805
Compensatrice de loyer	670 776	670 776	670 776	670 776
Ministère de la Culture :				
Fonctionnement	2 038 805	2 038 805	2 038 805	2 038 805
DRAC		39 000	4 000	41 000
Subventions diverses de l'Etat	2 000	2 000		9 906
Fonds régional d'acquisition des musées			14 000	13 700
Conseil régional				2 500
Fondation Pro-Mahj	10 000	20 000		145 000
Fondation pour la Mémoire de la Shoah	120 000	148 000	10 000	160 550
Fondation du Judaïsme français		5 000		5 000
Centre National du Livre	3 500	2 500	2 500	
SACEM	10 000	10 000	7 000	7 500
MECENAT		94 955		23 270
Dons	18 130	100 099	4 853	15 037

Source : documents comptables du musée d'art et d'histoire du judaïsme

L'Etat a apporté une subvention spécifique (9 906 €) pour compenser une action de gratuité de l'accès aux collections permanentes accordée aux 18-25 ans en 2009. Cette action a été poursuivie en 2010.

4.2.2.2. Le chiffre d'affaires

Les principaux éléments du chiffre d'affaires du MAHJ en 2009



En euros	2007	2008	2009	2009/2007	2009/2008
Total chiffres d'affaires dont :	1 201 728	722 782	760 829	-36,7%	5,3%
Billetterie du musée	536 155	299 423	264 287	-50,7%	-11,7%
Recettes de la librairie	356 859	207 811	221 645	-37,9%	6,7%
Editions de catalogue	110 016	38 860	65 682	-40,3%	69,0%
Entrées auditorium	54 467	37 548	62 405	14,6%	66,2%
Itinérance exposition MAHJ	17 616	46 554	46 439	163,6%	-0,2%
Mise à disposition d'espace	42 070	17 835	28 704	-31,8%	60,9%
Cartes Aleph	26 906	22 984	23 456	-12,8%	2,1%
Ateliers pédagogiques	20 077	20 482	20 284	1,0%	-1,0%
Visites et conférences	22 265	17 752	19 117	-14,1%	7,7%
Produits annexes	11 742	10 493	5 211	-55,6%	-50,3%
Atelier d'écriture	3 556	3 040	3 600	1,2%	18,4%

Source : documents comptables du musée

Billetterie du musée et librairie

Les tarifs d'entrée du musée et principaux tarifs n'ont pas évolué sur les trois dernières années : l'entrée du musée est à 6,8 € en tarif plein et 4,5 € en tarif réduit.

Le chiffre d'affaires varie en fonction de la fréquentation, de la composition du public et de la nature des manifestations.

Le chiffre d'affaires de la billetterie du musée et de la librairie a été particulièrement élevé en 2007. En revanche, l'exposition « futur antérieur » en 2009 n'a pas eu le succès attendu.

La librairie : après le succès de ses ventes en 2007, la librairie a été restructurée en 2008 et une nouvelle responsable a été embauchée. Les recettes de librairie augmentent légèrement de 2008 à 2009.

Catalogues : les publications ont eu peu de succès en 2008 ce qui s'est traduit par des recettes particulièrement basses. La nouvelle stratégie vis-à-vis des éditeurs, traitée précédemment dans le présent rapport devrait permettre un redressement de ce poste.

Expositions itinérantes : six ont été organisées par le MAHJ en 2009 dont deux en fac-simile. Les recettes liées à ces expositions ont été multipliées par 2,6 de 2007 à 2008 puis sont restées stables à environ 46 500 €. Une attitude commerciale plus offensive est à envisager.

Auditorium : les ressources procurées par l'auditorium dépendent bien entendu du nombre des spectateurs reçus et cet aspect est traité plus avant dans le présent rapport mais il est également nécessaire que l'équipe de la communication chargée de l'exploitation de ce lieu s'organise pour une recherche des utilisations les plus rentables (les lectures et concerts) et réévalue les droits d'accès pour les autres manifestations, rencontres et colloques.

Locations d'espaces

	2007	2008	2009
Nombre d'opérations	18	15	15
Chiffre d'affaires	42 070 €	17 835 €	28 754 €
CA par opération	2 805 €	1 189 €	1 917 €

Le nombre d'opérations de location par an est très faible et devra être développé.

L'aménagement des 120 m² des écuries pourra offrir des ressources supplémentaires. Cette perspective devra être prise en compte dans la rédaction de la convention d'occupation du domaine public.

L'inspection générale a relevé avec intérêt que des devis détaillés sont établis par le MAHJ. La nature des espaces utilisés (auditorium mais également les espaces billetterie, vestibule, librairie notamment pour l'organisation des cocktails) et du personnel nécessaire au bon fonctionnement de cette location (agent d'accueil, régisseur général, régisseur son...) sont valorisés.

En 2009, quinze opérations ont été réalisées dont trois avant-premières et deux colloques. Des visites des collections et des expositions sont souvent incluses dans les prestations.

Les visites et conférences, après une baisse de 2007 à 2008, ont augmenté en 2009.

Cette activité comprend les visites guidées proposées aux individuels (collections, expositions, promenades hors les murs) dont le nombre est passé de 387 en 2008 à 752 en 2009 et les visites en groupe pour adultes, scolaires, étudiants qui ont réuni en 2009, 2651 adultes et 3693 scolaires.

La promenade hors les murs est à 10 € plein tarif et 7,5 € en tarif réduit et les visites conférences sont à 9 € en plein tarif et 6,5 € en tarif réduit.

Cette ressource qui est liée très directement à l'activité scientifique du musée est un indice d'efficacité de la politique de développement des publics.

La recherche de mécénat : la directrice du musée, pour mobiliser cette ressource potentielle, a projeté le recrutement d'une personne dédiée, constatant le caractère inopérant d'un recours à un prestataire extérieur.

Ce sujet a été abordé et discuté notamment au cours des réunions de bureau en 2007 mais compte tenu de la conjoncture économique certains membres ont émis des doutes sur la rentabilité d'un tel recrutement préférant avoir recours au bénévolat pour trouver du mécénat.

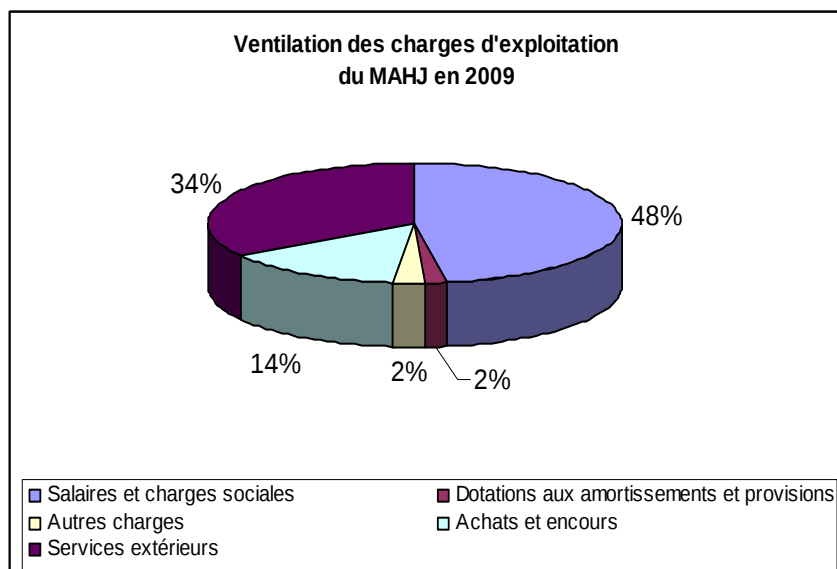
De rares mécénats ont pu être recueillis pour l'exposition Rembrandt par exemple, mais par des leviers tout à fait individuels.

Force est de constater que cette ressource reste très difficile à mobiliser même par l'intermédiaire de la fondation PROMAHJ adossée à l'association.

4.2.3. Les charges

Les dépenses d'exploitation n'ont augmenté que de 3,7 % de 2006 à 2009 **ce qui est le signe du sérieux de la gestion.**

Le diagramme suivant permet de visualiser la ventilation des charges :



Progression des charges

	2006	2007	2008	2009	Δ 2009/2006
Charges d'exploitation dont :	5 873 782	6 395 648	5 630 503	6 091 959	3,7%
Salaires et charges sociales	2 697 586	2 834 320	2 846 488	2 893 214	7,3%
Part des salaires dans le total des charges d'exploitation	45,93%	44,32%	50,55%	47,49%	
services extérieurs	2 076 802	2 523 924	2 092 771	2 089 030	0,6%
Part des services extérieurs dans le total des charges d'exploitation	35,4%	39,5%	38,3%	34,3 %	
Achats et stocks	805 737	824 895	502 961	851 946	5,7%
Part des achats dans le total des charges d'exploitation	13,7%	12,9%	8,9%	14,0%	
Autres charges	162 260	121 319	97 452	150 830	-7,0%
Part des autres charges dans le total des charges d'exploitation	2,8%	1,9%	1,7%	2,5%	
Dotations aux amortissements et provisions	131 397	91 190	90 829	106 940	-18,6%
Part des dotations dans le total des charges d'exploitation	2,2%	1,4%	1,6%	1,8%	

4.2.3.1. Les dépenses de personnel

De 2006 à 2009, si les charges ont augmenté de 3,7 %, c'est le fait essentiellement de l'augmentation des frais de personnel, + 7,3 %.

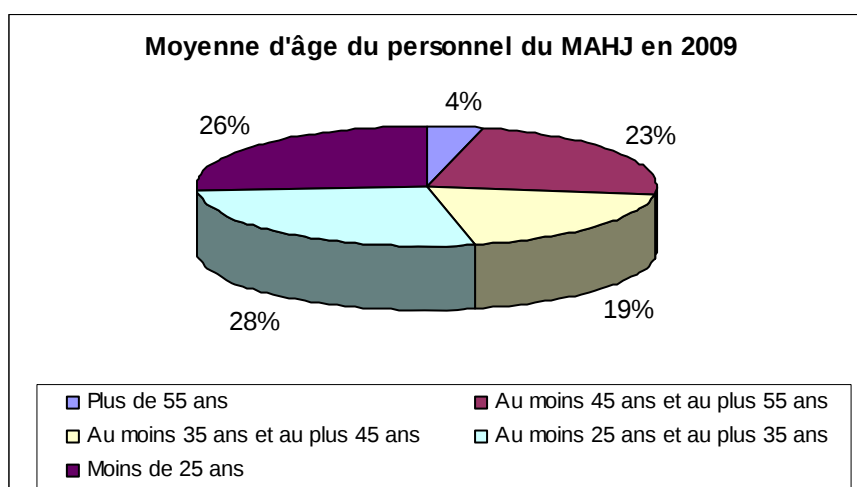
A la masse salariale correspondant au personnel permanent s'ajoutent des dépenses liées à l'embauche d'intermittents du personnel et d'intérimaires. 47,5 % des charges d'exploitation correspondent à des dépenses liées au personnel (2 893 214 € en 2009).

a- Elles ont progressé de 7,3 % de 2006 à 2009, la plus forte augmentation (4,2 %) est constatée pour 2006/2007 a été liée à l'importance de l'activité de 2007 ; les variations sur les années suivantes sont plus modestes : 1 % de 2007 à 2008, 1,8 % de 2008 à 2009.

Les rémunérations en salaires bruts augmentés des avantages en nature des trois plus hauts cadres s'élèvent à 210 470 € en 2009, 205 227 € en 2008, 201 904 € en 2007. L'information est mentionnée dans les annexes des comptes annuels.

b- Le coût des départs à la retraite **n'est pas provisionné ni porté en information dans les annexes des comptes.**

Près de 4% du personnel a plus de 55 ans comme le montre le diagramme ci-dessous :



Ce point mérite d'être étudié avec l'expert-comptable ; l'association doit prévoir ses échéances en termes d'indemnités de départ à la retraite.

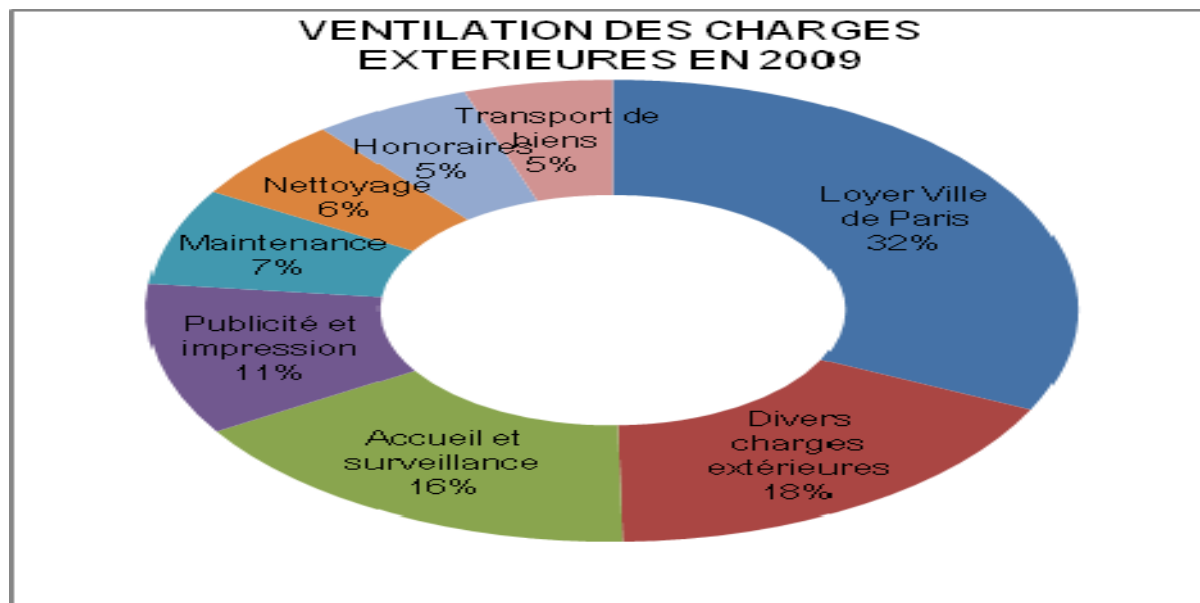
c- L'association bénéficie régulièrement d'apports en bénévolat : en 2009, 4 personnes sont intervenues pour aider la librairie, le service du développement des publics et la médiathèque. Ces aides ne sont pas valorisées dans les comptes du MAHJ mais simplement citées dans les annexes des comptes. Il est regrettable qu'aucune évaluation au moins en temps passé n'ait été calculée.

La comptabilisation du bénévolat dans les comptes de l'association est optionnelle mais quand l'association dispose d'une information quantifiable et valorisable sur les contributions volontaires dont elle a bénéficié, ainsi que de méthodes d'enregistrement fiables, elle peut opter pour leur inscription en comptabilité.

Le bénévolat (comme toutes les autres contributions volontaires en nature) est alors comptabilisé en comptes de classe 8 et récapitulé dans un tableau de synthèse au pied du compte de résultat

En outre, l'association doit faire figurer au pied du compte de résultat sous la rubrique « évaluation des contributions volontaires en nature » ce bénévolat même s'il ne peut être évalué qu'approximativement. L'annexe doit indiquer les méthodes de quantification et de valorisation retenues.

4.2.3.2. Les services extérieurs



a- Le loyer dû à la Ville représente le tiers des dépenses de services extérieurs, soit 11 % des charges d'exploitation.

L'hôtel Saint Aignan est la propriété de la Ville, mis à la disposition de l'association pour un temps limité par convention. La subvention totale de la Ville de Paris inclut la compensation exacte du loyer dû par l'association.

Un décalage temporel est parfois constaté entre le versement de la subvention compensatrice de loyer et l'émission du titre de recettes qui conditionne le paiement du loyer par le MAJH à la Ville :

Tableau des versements de la subvention

Année de subvention du loyer	2006	2007	2008	2009
Date de versement du loyer à la Ville	01-déc-06	10 août 2007	17-oct-08	25-mars-10

Source : documents comptables du musée

Dès le chapitre 1 du présent rapport, il a été recommandé de ne plus créer de mouvement de fonds qui ne contribuent pas réellement à la transparence financière.

Pour conserver l'information comptable, il est préférable d'inscrire l'avantage en nature constaté dans les annexes des comptes.

b- L'importance des charges liées aux services extérieurs s'explique également par le recours à la sous-traitance.

Le plus important contrat de sous-traitance concerne la surveillance des salles. Il n'y a pas eu de mise en concurrence récente mais un cahier des charges est en cours de rédaction. L'équipe en place très au fait des impératifs du musée donne tout à fait satisfaction.

Le contrat de génie climatique et de plomberie a été confié à la société SECMA : une personne à mi temps est chargée de ces activités au MAHJ. La remise à plat du contrat est en cours pour une mise en concurrence prévue pour 2011.

c- L'assurance

On relève une prime de 11 588 € en 2008 et de 13 078 € en 2009 pour l'assurance hors œuvres d'art.

Pour remettre en concurrence l'assureur, un inventaire a été réalisé et la mise à plat a permis d'augmenter fortement la valeur du capital à assurer. Le courtier a été remis en concurrence entre septembre et décembre 2009. Le MAHJ a néanmoins conservé le même courtier qui a revu à la fois les prix et la prestation.

Sont assurés :

- les locaux, pour la part occupant
- le matériel
- les œuvres
- la responsabilité civile
- le personnel en mission extérieure

Les dépenses liées aux voyages et réceptions représentent 0,7 % des charges d'exploitation en 2009 (1,1% en 2007 ; 1 % en 2008), **ce qui reste marginal**.

En euros	2006	2007	2008	2009	Δ 2009/2006
Déplacements- Voyages	14 36	47 193	29 321	26 341	79,4%
Réceptions	20 59	23 327	26 724	18 224	-10,0%

Les dépenses liées aux voyages et réceptions représentent 0,7 % des charges d'exploitation en 2009 (1,1 % en 2007, 1 % en 2008) ce qui reste marginal.

Les déplacements sont liés à l'organisation d'expositions et à l'achat d'œuvres. L'année 2009 montre une baisse de ces dépenses après un pic en 2007 correspondant à l'exposition Rembrandt.

On note une réduction de 10% sur la période auditée des dépenses de réception.

d- Les notes de frais et avantages matériels

Les petits remboursements sont réalisés en espèces sinon par virement. Les notes sont validées par le responsable hiérarchique, puis par la secrétaire générale.

Tous les membres du personnel sont susceptibles de faire des notes de frais pour toute dépense engagée pour le musée mais ce sont essentiellement trois personnes qui sont concernées : la directrice, la responsable de la communication et la conservatrice historienne.

Cinq personnes disposent de téléphones portables : [.....].
Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Le personnel du MAHJ ne bénéficie ni de véhicule de service ni de fonction.

4.2.3.3. Les achats et encours

En 2009, les achats d'œuvres se sont élevés à 29 958 €, en 2008, à 25 788 € et en 2007, à 25 411 €.

Les stocks de catalogues, cartes postales, livres et produits dérivés sont dépréciés pour tenir compte de leur valeur vénale à la date de la clôture.

Les catalogues sont dépréciés à 100 % à la fin de l'exposition mais les exemplaires sont conservés. Il n'a pas été procédé ni à des mises au pilon, ni à des ventes à des soldeurs, le MAHJ ayant jusqu'à présent la place de stocker les ouvrages.

4.2.3.4. Les « autres charges »

Les « autres charges » se composent essentiellement des redevances audio guides et des dépenses de droits d'auteur.

Composition des autres charges

En euros	2006	2007	2008	2009	Δ 2009/2006
Redevances audio guides	20 853	18 348	21 122	19 213	-7,9%
Droit d'auteur	139 216	101 799	74 123	130 584	-6,2%
TOTAL	160 069	120 147	95 245	149 797	-6,4%

4.2.4. L'élaboration du budget et le suivi budgétaire

Le budget du MAHJ n'est pas seulement nécessaire à l'obtention des subventions mais a été conçu comme un véritable outil à la disposition des services et de la direction pour un meilleur suivi des dépenses et des recettes.

Le budget prévisionnel pour l'année n+1 est élaboré par la secrétaire générale pour l'échéance du Conseil d'administration de juin de l'année n. Le budget est bien validé par le Bureau avant d'être présenté au CA.

Le coût prévisionnel des expositions est très variable comme cela a été vu précédemment. Jusqu'à présent la secrétaire générale étudie avec la directrice générale et la conservatrice, exposition par exposition, les dépenses à prévoir : il n'y a pas d'exemple porté à la connaissance des auditeurs de révision du programme des expositions en raison d'un écart trop important entre la fabrication d'une exposition et le potentiel des entrées.

Pour les dépenses liées au bâtiment, les nouvelles acquisitions, l'informatique, la secrétaire générale échange avec les responsables de service pour évaluer leurs besoins futurs.

Pour les autres dépenses, il s'agit pour beaucoup d'une reconduction ou bien d'un ajustement. La secrétaire générale se charge de leur évaluation.

Le budget est comparé au réalisé et la référence des années antérieures permet de contrôler les évolutions.

Chaque service connaît son budget en début d'année et un point est fait à cette occasion par la SG avec tous les responsables. Des points budgétaires ont lieu 4 à 5 fois dans l'année. Le budget communiqué à chaque service est hors frais de personnel faute de maîtrise sur cet aspect qui relève de la direction. A la fin du mois de juin, une réunion de présentation des comptes est organisée pour tous les personnels et les comptes dans leur intégralité leur sont présentés.

Le suivi du budget est réalisé tout au long de l'année.

Evolution des budgets de 2007 à 2010

	2007	2008	2009	2010	% 2008/2007	% 2009/2008	% 2010/2009	% 2010/2007
Total des produits	6 346 726	6 101 176	5 949 340	5 781 015	-3,9%	-2,5%	-2,8%	-8,9%
Chiffres d'affaires	887 000	763 300	797 454	702 500	-13,9%	4,5%	-11,9%	-20,8%
Subventions et aides financières	4 439 310	4 382 610	4 431 110	4 314 739	-1,3%	1,1%	-2,6%	-2,8%
Produits divers	349 640	284 490	50 000	93 000	-18,6%	-82,4%	86,0%	-73,4%
subvention compensat. de loyer	670 776	670 776	670 776	670 776	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total des charges	6 346 726	6 101 176	5 949 340	5 781 015	-3,9%	-2,5%	-2,8%	-8,9%
Achats de spectacles	32 000	32 500	0	0	1,6%	-100,0%		-100,0%
Achats d'œuvres d'art	20 000	45 000	15 000	25 000	125,0%	-66,7%	66,7%	25,0%
Restauration d'œuvres d'art	8 000	14 000	6 000	7 500	75,0%	-57,1%	25,0%	-6,3%
Autres achats	2 777 650	2 123 500	2 144 304	1 876 800	-23,6%	1,0%	-12,5%	-32,4%
Salaires et charges sociales	2 693 900	2 869 400	2 945 410	3 026 500	6,5%	2,6%	2,8%	12,3%
Autres charges	127 200	145 300	100 350	98 439	14,2%	-30,9%	-1,9%	-22,6%
Dotat. aux immos et aux provis.	17 200	200 700	67 500	76 000	1066,9%	-66,4%	12,6%	341,9%
Loyer dû à la VP	670 776	670 776	670 776	670 776	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Les budgets sont présentés en équilibre.

Conclusion :

La gestion du Mahj est faite avec prudence et rigueur dans le suivi des dépenses. Les bénéfices obtenus pendant les dix dernières années ont permis au MAHJ de supporter deux années de déficit.

Le Mahj est très dépendant des subventions publiques qui représentent 80 % de ses ressources. Or le soutien des subventions est moindre puisqu'elles sont bloquées depuis plusieurs années alors que les charges sont nécessairement en croissance. Face à ces difficultés, le MAHJ met en concurrence régulièrement ses fournisseurs et revoit à la baisse éventuellement le niveau de prestations demandées à ses fournisseurs.

Il reste que l'association ne valorise pas toutes les charges à venir ni les apports en nature ; ces dépenses non inscrites dans les comptes doivent être prises en considération par les tutelles ; il s'agit notamment de :

- la provision pour départs à la retraite ;
- la provision pour le renouvellement nécessaire du matériel et des équipements fournis avec l'ouverture du musée il y a 10 ans ;
- enfin la valorisation du travail de quatre personnes bénévoles.

Le MAHJ absorbe les frais qui augmentent et le déficit de 2009 est couvert par les fonds propres, mais des ressources nouvelles sont nécessaires pour maintenir l'équilibre financier.

Préconisations :

- 1- MAHJ :** Présenter dans les annexes des comptes un planning des travaux à réaliser.
- 2- Ville de Paris :** ne plus facturer de loyer au MAHJ au titre de l'occupation de l'hôtel Saint-Aignan.
- 3- MAHJ :** Inscrire dans les annexes des comptes la valorisation de l'hôtel Saint Aignan en indiquant qu'il s'agit d'un avantage en nature consenti par la Ville de Paris.
- 4- MAHJ :** Valoriser dans les annexes des comptes ou bien au pied du compte de résultat les apports en bénévolats.
- 5- MAJH :** Valoriser le coût de départ à la retraite du personnel et l'inscrire soit en provision soit dans les annexes des comptes.
- 6- MAHJ :** s'attacher à obtenir des activités qui le permettent -librairie, auditorium, expositions itinérantes- une meilleure rentabilité pour obtenir des ressources propres à l'association.

5. CONCLUSION

Le MAHJ a un statut particulier du fait de sa double tutelle qui rend sa place peu lisible au sein des musées municipaux.

De surcroît, le nom même de l'établissement peut laisser supposer qu'il ne s'agit pas d'un musée susceptible d'avoir des liens culturels avec les musées généralistes.

L'identité juive est un sujet suffisamment contemporain pour avoir suscité à travers le monde des initiatives visant à proposer des réponses au sein d'institutions collectives.

Les auditeurs ont pu se déplacer à Berlin et ont été reçus au Jüdisches Museum.

La différence d'approche entre le musée de Berlin et celui de Paris est réelle. Ouverts l'un comme l'autre il y a dix ans, ils sont chacun le résultat de la manière dont la volonté collective entend témoigner de la judéité.

Au centre de l'holocauste, l'Allemagne a voulu et aide un musée spectaculaire clairement intitulé « musée juif » visant le million de visiteurs annuel.

La comparaison avec la politique d'attraction des publics menée par le très célèbre musée juif de Berlin fondée notamment sur une mise en situation émotionnelle du visiteur est sans rapport avec la conscience qu'a le musée d'art et d'histoire du judaïsme de sa mission.

Le MAHJ, à Paris, s'inscrit dans la culture et l'histoire, souhaite inviter à la réflexion, enrichit ses collections et remet scientifiquement et régulièrement en question son rôle.

Installé dans un monument historique, son attractivité ne peut reposer sur aucun effet spectaculaire.

L'effort constant de son équipe dirigeante qui est de présenter au public une muséographie faisant appel à l'intelligence et à la sensibilité est le seul vecteur d'attractivité.

Au moment où le MAHJ veut évoluer vers un musée de la transmission, il s'agit toutefois de ne pas brouiller sa lisibilité ni de brider la synergie avec les musées généralistes comme les musées de beaux arts.

Ce lieu est une réponse inscrite dans un contexte muséal classique, répondant parfaitement aux critères les plus récents imposés aux musées entrant dans la catégorie remarquable des « musées de France ». Il y a une collection, un projet scientifique exigeant, une volonté de transmission et d'éducation.

L'audit s'est efforcé de montrer que la spécificité de l'angle culturel du musée d'art et d'histoire du judaïsme n'a pas vocation à l'isoler et qu'il s'agit d'un établissement ouvert à tous. L'effort de développement des publics de l'équipe de conservation doit être compris en ce sens.

L'Etat, et localement la direction régionale des affaires culturelles, regarde le MAHJ comme un musée de référence en matière d'organisation et de propositions scientifiques.

L'inspection générale recommande que la synergie entre ce musée et les autres musées municipaux soit concrètement organisée, notamment en termes de prêts d'œuvres pour les expositions temporaires, de communication sur les événements ou d'échanges systématiques entre conservateurs.

6. PRECONISATIONS

- 1- **Ville de Paris** : Etablir une convention d'occupation du domaine public assise sur un plan cadastral et une description conforme aux lieux mis à disposition de l'association.
- 2- **Ville de Paris** : Abandonner la subvention équilibrant un loyer, comme le permet l'article L2125-1 du code de la propriété des personnes publiques.
- 3- **Ville de Paris** : Réfléchir à une valorisation du don en nature qu'est la mise à disposition d'un monument historique avec l'appui du conseil du patrimoine.
- 4- **MAHJ** : Inscrire dans les annexes des comptes la valorisation de l'hôtel Saint Aignan en indiquant qu'il s'agit d'un avantage en nature consenti par la Ville de Paris.
- 5- **Ville de Paris** : programmer annuellement le financement et l'exécution des travaux de clos, couvert et restructuration relevant du propriétaire.
- 6- **MAHJ** : Présenter dans les annexes des comptes un planning des travaux à réaliser.
- 7- **Ville de Paris** : Prendre en charge le financement de l'extension du musée par l'ouverture des Ecuries.
- 8- **MAHJ** : S'attacher à obtenir des activités qui le permettent -librairie, auditorium, expositions itinérantes- une meilleure rentabilité pour obtenir des ressources propres à l'association.
- 9- **MAHJ** : Valoriser comme un produit les expositions itinérantes en étudiant la possibilité d'augmenter le chiffre des prestations.
- 10- **MAHJ** : Améliorer l'utilisation de l'auditorium sous le double aspect du taux d'occupation et du chiffre d'affaires et tenir un tableau de synthèse.
- 11- **MAHJ** : Exploiter le retour d'expérience de l'analyse des coûts des expositions pour bâtir un outil permettant de prendre les décisions relatives à la faisabilité optimale des opérations.
- 12- **MAHJ** : Mettre en place un outil de mesure pour s'assurer de l'impact de la constitution d'une librairie de fonds sur l'évolution des publics.
- 13- **MAHJ** : Valoriser les apports en bénévolats dans les annexes des comptes ou bien au pied du compte de résultat.
- 14- **MAJH** : Valoriser le coût de départ à la retraite du personnel et l'inscrire soit en provision soit dans les annexes des comptes.
- 15- **MAHJ** : Rééquilibrer les attributions du service de communication en utilisant les compétences du chargé de développement des publics.
- 16- **MAHJ** : Organiser avec la fondation Promahj les conditions de recherche du mécénat.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Mme Danièle Pourtaud, Adjointe au Maire chargée du patrimoine

conseiller du Maire

secrétaire général adjoint

sous-directrice à la direction des affaires culturelles

chef du bureau de l'histoire et de la mémoire

président de l'association du musée d'art et d'histoire du judaïsme

directrice du Musée d'art et d'histoire du judaïsme

secrétaire générale du musée

secrétaire général adjoint

attachée de conservation

chargée de communication

chargé du service éducatif

études et développement des publics

responsable de la sécurité

sous-directeur de la politique des musées à la direction générale des patrimoines

chef du bureau des réseaux territoriaux

conservateur en chef

chef du bureau des musées nationaux

directrice adjointe de la DRAC Ile de France

conservatrice à la DRAC d'Ile-de-France

deputy director au Jüdisches Museum de Berlin

head exhibitions au Jüdisches Museum de Berlin

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme a été transmis le 9 novembre 2010 à :

Président de l'association
Directrice du musée
Directrice des affaires culturelle.

Réponse du Président de l'association

18.06.10

Chère Madame

J'ai très largement apprécié la

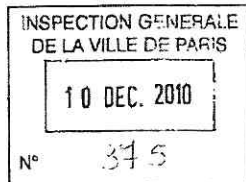
grande qualité de vos propos, ceux
de votre bonne rencontre au Mahy. J'ai
parcouru votre rapport et y retrouvant

l'intelligence, la clarté, la rigueur mais
aussi le souci de compréhension ouverte
et d'attention aux particularités. Je vous
remercie de placer vos exigences à ce
bon niveau. Respectueusement à vous

Réponse de la Directrice du Musée d'art et d'histoire du judaïsme

Musée
d'art et d'histoire
du Judaïsme

Mme
Directrice de l'Inspection générale
Mairie de Paris
17 boulevard Morland
75181 Paris cedex 04



La Directrice

Paris, le 6 décembre 2010

Madame la Directrice,

Je vous remercie beaucoup pour le rapport d'audit que vous m'avez adressé ; j'en ai apprécié l'analyse, les conclusions et les préconisations ; il m'est particulièrement agréable de voir que vous soulignez le fait que le musée souscrit à ses missions scientifiques, présente une gestion rigoureuse et que vous louez nos procédures en matière de sécurité tant des personnes que des biens. Ces conclusions seront, bien entendu, répercutées auprès de l'équipe dont la qualité et le sérieux ont pu être appréciés.

J'ai bien noté la nécessité impérieuse pour nous de développer nos ressources propres, notamment en nous appuyant sur la fondation Pro-MAHJ, de réajuster notre effort financier portant sur le bâtiment et les gros travaux et d'analyser, chiffres à l'appui, l'impact de notre politique de communication, l'exploitation de l'auditorium et les choix stratégiques de notre librairie.

Dans le document ci-joint, je me permets de soumettre à votre réflexion quelques remarques et précisions, mineures ou non, en vue de l'établissement du rapport définitif.

Je reste à votre disposition et vous prie de croire, Madame la Directrice, à l'assurance de ma meilleure considération.

Remarques et précisions sur le rapport provisoire de l'I.G.V.P. sur le M.A.H.J.

1.1.1. Les moulages de tombes empruntent leurs modèles à des stèles juives non pas de Prague mais des régions de Bucovine et de Galicie, dans l'ancien empire Austro-hongrois, aujourd'hui partiellement en Ukraine.

1.1.1.1 Il s'agit des institutions juives et non pas culturelles juives

1.3.1

§ 1 « Secrétaire général adjoint » et non « directeur adjoint »

§ 4 La Ville a été saisie en 2005 à la suite d'une inondation survenue lors d'un vernissage. L'étanchéité du TGBT a bien été reprise et le problème réglé. Deux mesures mineures relatives au TGBT sont toujours en suspens parce qu'elles ne sont plus des priorités : le calcul des dimensionnements des canalisations d'évacuation d'eau de pluie dans la cour d'honneur et l'inspection télévisuelle de ces mêmes canalisations.

En revanche, il conviendrait peut-être de citer à titre d'exemple de travaux toujours pas mis en œuvre l'éclairage cours et escalier d'honneur et la réfection du portail du 71, encore en suspens et comme travaux en cours d'étude, la canalisation enterrée sous les écuries et l'étanchéité du mur pignon 71 sur 69 Temple et celle du mur pignon 79 sur 71.

note 5 « TGBT » = « Transformateur Général de Basse Tension »

1.3.2

§ 8 Le montant des travaux B20, tout compris (ACMH, EDF, stores, sol....) s'élève à 424.129 € ttc et non 484.940 € ttc ; 5.836 € ttc ont été déduits du marché au titre des pénalités de retard.

1.3.3.a

p. 13, § 9-10 L'effectif admissible déclaré à l'ouverture a été de 670 et non de 700 (3^e catégorie) ; l'effectif a été porté à 969 depuis l'aménagement de B20, grâce à l'ouverture de nouvelles issues ce qui suppose un passage en 2^e catégorie qui sera entériné par réponse définitive de la préfecture à notre déclaration de fin de travaux et lors du passage de la commission triennale de sécurité en 2011.

p. 13, § 11 : la réalisation des exercices d'évacuation relève de l'autorité du secrétaire général adjoint, mais ils sont menés à bien par le responsable sécurité.

1.3.3.b

p.14, § 7 : des contacteurs électroniques sur les œuvres en place, sont disponibles non pas depuis l'exposition *Dreyfus*, mais depuis *Rembrandt*. ✕

2.1.2.b

p. 17 Le contrôle des conditions de température, hygrométrie et luminosité incombe au régisseur des œuvres : les sondes sont reliées à son ordinateur. Le secrétaire général adjoint, responsable du bâtiment et des équipements n'intervient quant à lui que pour les commandes sur la sollicitation du régisseur.

Les missions du secrétaire général adjoint méritent d'être précisées : il a sous ses ordres un responsable de la sécurité autonome qui dirige notamment l'équipe de sécurité en interne, et fait l'interface avec l'équipe d'agents d'accueil en sous-traitance, et gère l'ensemble des équipements sureté-sécurité-incendie. Néanmoins, le fait que le secrétaire général adjoint ait exercé, à l'origine, les fonctions de responsable de la sécurité lui donne une excellente connaissance du sujet et en fait un interlocuteur de grande valeur.

2.2.1.b

Il serait plus exact d'écrire : outre la directrice-conservatrice nommée conformément aux procédures en vigueur pour les musées contrôlés à l'époque de la création du musée, deux autres personnes font fonction de conservateurs et assurent en particulier des commissariats d'expositions. (En effet, ni l'une ni l'autre n'ont les titres de conservateurs. Quant à moi, la réforme de 1990 a été la cause d'un imbroglio juridique qui m'a fait perdre mon statut de fonctionnaire.)

2.2.2 La fréquentation

p. 18 dernier § : même correction concernant l'effectif admissible que p. 13

2.2.3.b

La phrase : « l'enquête montre que le frein le plus net à la visite du musée par les non-juifs vient du fait qu'il est perçu comme un musée religieux ». Cette formulation - me semble-t-il - pourrait prêter à confusion. L'argument qui est un préjugé puisque la question est adressée par définition à des gens qui ne connaissent pas le musée, est avancé par anticipation. Une formule du type « ... du fait qu'ils l'anticipent comme un musée religieux » me paraîtrait moins ambiguë et plus exacte.

2.3.1.a.

Le service propose également des ateliers pour les individuels, enfants et famille qui ont accueilli 689 participants en 2009 dans le cadre de 72 ateliers.

2.3.1.c

Les chiffres concernant les participants à des visites-conférences doivent être précisés :

- les conférences hors les murs : les chiffres cités concernent le nombre de participants à des promenades et non le nombre de promenades : 121 participants en 2008 et 164 en 2009.
- Par contre ceux indiqués dans le dernier alinéa ne comptabilisent que les **individuels** s'inscrivant à des visites proposées et non l'ensemble des participants aux visites-conférences. La fréquentation des visites conférences se fait en majeure partie par le biais de réservation de **groupes** de 20 à 25 personnes. Vous trouverez ici l'évolution du nombre de **groupes** ayant suivi des visites-conférences pour les trois dernières années prises en compte dans votre rapport :

	2007	2008	2009
groupes scolaires (ateliers + visites)	380	384	383
groupes étudiants	53	55	45
Groupes enseignants	29	22	25
groupes adultes (dont visites privées)	174	138	163

Total groupes (adultes/scolaires/étudiants) 2007 : 636

Total groupes (adultes/scolaires/étudiants) 2008 : 599

Total groupes (adultes/scolaires/étudiants) 2009 : 616

p. 22 § 2. La formulation peut être interprétée de façon inutilement négative alors que la librairie analyse ses chiffres et leur décomposition de façon attentive. L'un des objectifs que nous avons donnés à la librairie est de veiller à maintenir et même à développer sa rentabilité.

2.4.1

« La vente de l'ouvrage se fait à 80% sur le site, la diffusion extérieure étant laissée à l'éditeur généralement lié à un service commercial ».

Le chiffre de 80 % n'est pas probant et ne devrait pas être cité sans commentaire. En effet, nos contrats de coédition confient la diffusion en librairies à l'éditeur qui choisit son diffuseur. Jusqu'à une période récente, nous n'arrivions pas à obtenir les chiffres de vente en diffusion. Les retours dans ce domaine commencent seulement à être réguliers. Il n'est donc pas possible d'afficher une proportion fiable et celui de 80% correspond au fait qu'il nous était impossible de mettre en regard de nos ventes les ventes extérieures.

2.4.2

Pour mémoire, on peut peut-être rappeler par exemple que l'exposition Dreyfus a circulé à Boston University, à la mairie de Montreuil, Tim au musée d'Antibes, Chagall au musée de la

Bible à Amsterdam et au musée de Mantes La Jolie, Le Cantique des cantiques de Kupka au musée national Marc Chagall à Nice, trois musées qui n'ont aucun lien avec les musées juifs.

2.4.3. auditorium

p. 25, § 5 : "ces manifestations donnant lieu à des recettes plus élevées...", en raison de leur attractivité et du taux de remplissage généralement plus élevé que les autres activités.

3.2.1 et suivants

p. 29, § 3 : il convient de corriger que le secrétaire général adjoint est chargé, "notamment, de superviser le responsable sécurité" et non "chargé tout particulièrement des questions de sécurité".

p. 29, § 6 : Le fait qu'une seule personne assume la responsabilité d'une part de l'auditorium et d'autre part de la communication engendre des difficultés de lecture de l'organigramme.

En réalité, le service de communication comporte : un chef de service mi-temps, une adjointe TP, une attachée de presse TP, une chargée de fichiers et de clientèle à mi-temps. Soit 3 ETP

Par ailleurs, l'auditorium a la même chef de service qui lui consacre son autre mi-temps, une adjointe TP, le régisseur (intermittent du spectacle) et son assistant. La chargée de fichiers et de clientèles se charge également des réservations pour l'auditorium sur son second mi-temps. Soit 2 ETP et des intermittents du spectacle.

Pour mémoire, il y a quelques années, nous avions 1 responsable auditorium ETP, 1 adjointe ETP, 1 chargée des réservations mi-temps, 1 programmatrice musique annualisée, 1 régisseur + 1 assistant (intermittents) et en sus des programmeurs sur certains événements. En communication, nous recourons en plus des services de l'attachée de presse maison TP à des contrats de prestations avec des agences pour toutes les expositions et les gros événements de l'auditorium. Je dois donc relever l'augmentation de charge sensible de l'équipe et en particulier de la personne assumant à elle seule la responsabilité de deux services particulièrement lourds et sensibles du musée.

Cela étant, j'ai bien noté la nécessité pour nous de réexaminer nos stratégies de communication, les coûts des supports et l'exploitation de l'auditorium et de rattacher la personne chargée du développement des publics à la communication.

3.2.4.a Le recrutement

p. 31, § 1 : nous pratiquons plutôt des tests techniques : repérage dans l'espace, connaissances en matière d'incendie.

3.2.5

Une des méthodes de minimisation des risques liés aux absences du personnel de sécurité a été de proposer des contrats de 30 heures par semaine pour que les agents disposent encore de disponibilités pour effectuer des heures complémentaires. De fait, jusqu'à une période récente, le remplacement des absents générait des surcoûts considérables liés à la

rémunération d'heures supplémentaires. Il faudrait donc modifier la première ligne comme suit : « les agents travaillent en moyenne sur des contrats de 30 heures par semaine ».

3.2.6.a

Nous n'avons pas compris ce développement.

3.3.2

Le rapport souligne le fait que le musée dispose d'outils de gestion nous permettant de prévoir la rentabilité d'une exposition. Il demeure que quelque soit notre outil d'évaluation financière, nous ne savons pas toujours anticiper le succès ou l'échec du thème auprès du public. Ainsi *Vishniac* a été une excellente surprise et *Futur Antérieur* une très mauvaise ! Nous espérions pourtant en raison du succès d'expositions similaires au MoMA ou à Londres, de l'engouement du marché pour les livres d'artistes russes et de la vogue de la culture yiddish auprès d'un certain public parisien que l'exposition « marcherait » ; cela n'a pas été le cas. Ce qui est certain c'est que les sujets pointus ne marchent pas au MAHJ.

4.1.1

p. 37, dernier § : voir rectification en 1.3.2

p. 39 : Il faudrait remplacer « une partie de ces placements » par « Les produits financiers de ces placements »

4.1.4

La photothèque est également assujettie à la TVA.

4.2.2.1

Le montant de la subvention pour la compensation de la gratuité aux 18-25 ans s'élève à 9 606 € en 2009 et non pas 19 906€.

4.2.2.2

p. 46 Le chiffre d'affaires de la rubrique « visites et conférences » comprend
1. les visites guidées proposées aux individuels (collections, expositions et promenades hors les murs) soit 43 visites organisées et 752 participants en 2009 ;
2. les visites en groupe pour les adultes, les scolaires et les étudiants ; en 2009, le musée a accueilli 2651 visiteurs répartis sur 163 groupes adultes, 3693 visiteurs scolaires répartis sur 171 classes et 820 visiteurs étudiants répartis en 45 groupes.

p. 50 1^{re} ligne

p. 50, avant-dernier § : en réalité tous les membres du personnel sont susceptibles de faire des notes de frais pour toute dépense engagée pour le Mahj et la comptabilité rembourse effectivement une douzaine de notes de frais en moyenne par mois, après visa des responsables de services et du secrétariat général.

p. 50 dernier § : outre le responsable sécurité, les coordinateurs de sécurité ont un téléphone portable du Mahj.

p. 51, § 4 : « ... le Mahj ayant la place de stocker les ouvrages » ; en réalité, nous rencontrons un grave problème de « débordement » et avons pour projet, précisément, de refaire les rayonnages du magasin Librairie.

4.2.3.2.d

La phrase « les dépenses... » est répétée deux fois.

p. 57

est Responsable Auditorium et Communication et non « chargée de communication ».

est Responsable Pédagogique et non « chargé du service éducatif ».

Réponse de la Directrice des affaires culturelles



Direction des Affaires Culturelles

La Directrice

N/Réf. :

Affaire suivie par :

Paris, le : 21 JAN. 2011

NOTE à l'attention de : Madame : Directrice Générale de
l'Inspection générale
Objet : Rapport de l'Inspection générale sur le Musée d'Art et d'Histoire du
Judaïsme
P.J. : - 1 ;

Je vous prie de trouver ci-joint les réponses de la direction des affaires culturelles aux observations formulées par vos services sur la gestion du Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme dans le rapport provisoire de l'audit.

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

 **Le 3975**
Paris.fr

Audit du Musée d'art et d'histoire du judaïsme - Eléments de réponses au rapport provisoire de l'Inspection générale

Suite aux observations contenues dans le rapport provisoire de l'Inspection générale, la DAC est amenée à répondre sur trois points :

- 1- La convention,
- 2- Le loyer,
- 3- Les travaux

1- LA CONVENTION

- Concernant la convention d'occupation du domaine (page 8)

- Le rapport indique :

« La dernière convention d'occupation du domaine public signée le 6 février 2006, conclue pour une durée de 3 ans est caduque depuis le 7 février 2009.

Les auditeurs de l'inspection générale n'ont pas pu reconstituer la rationalité de cette situation qui ne s'explique que par la difficulté pour la direction des affaires culturelles de concilier restructuration des équipes et continuité du service. »

- Réponse de la DAC:

La DAC a, en effet, examiné trop tard la question du renouvellement de la convention. Toutefois, si cette convention n'est toujours pas délibérée c'est parce que l'adjointe chargée du Patrimoine, saisie à ce sujet par note du 10 mai 2010, a souhaité attendre les conclusions de l'inspection générale avant de présenter la nouvelle convention fixant pour trois ans les modalités d'occupation et les obligations des deux parties.

Ce renouvellement a été précédé d'une étude visant à préciser plusieurs questions, parmi lesquelles la question du loyer (traitées dans le paragraphe 2 de la présente note) et celle des travaux (traités dans le paragraphe 3 de la présente note) et celle. Une réunion de concertation avec l'association s'est tenue le 24 mars 2010 entre les représentants du MAHJ et les services de la DAC à cette fin.

La DAC a, par ailleurs, saisi la direction des l'urbanisme pour déterminer le montant du loyer à retenir.

2- LE LOYER

- Concernant la valorisation de la mise à disposition (page 9) et les subventions (page 43)

- Dans le rapport il est écrit :

« [...] Actuellement, la convention (caduque) prévoit la valorisation de l'utilisation du monument historique par le versement d'un loyer. Or le bureau des études foncières de la direction de l'urbanisme, chargé des estimations permettant aux directions de fixer le loyer des bâtiments municipaux occupés par des associations a été saisi par un simple mail de chef de bureau à technicien, sans validation par la DAC du document cadastral utilisé et sans que l'encadrement soit explicitement d'accord pour assimiler un monument historique à un immeuble de bureau ».

« La question de la pertinence d'affecter à un monument historique une valeur vénale n'a pas été soulevée alors qu'il s'agit d'un patrimoine protégé et inaliénable (sauf à lui faire suivre une procédure de déclassement) ».

« Le fait, de surcroît, que le loyer, calculé par approximation, soit intégralement couvert par une subvention municipale ne permet pas de fonder un débat financier sur la contribution qu'offre la Ville en mettant à disposition de l'association un monument historique. »

« Résultant de la convention tripartite, MAHJ, Etat, Ville, les subventions de fonctionnement apportées par la Ville et l'Etat sont identiques. Néanmoins, La Ville inclut dans le montant de la subvention de fonctionnement la

subvention compensatrice de loyer pour un montant de 670 777€. Il s'agit d'un effet d'optique traité en partie 1.2.3 du rapport ».

➤ **La réponse de la Ville :**

Depuis 2006, le montant de la subvention versée par l'Etat, comme celle versée par la Ville de Paris s'élève à 2 038 805 €.

La redevance annuelle d'occupation ayant été fixée à 670 776 euros ; la Ville de Paris verse, en plus de la subvention de fonctionnement, une subvention compensatrice de loyer du même montant.

La délibération votée annuellement par la Ville de Paris, sur la ligne « Provision patrimoine » est parfaitement explicite puisqu'il est proposé de verser une subvention d'un montant total de 2 709 581 € se décomposant de la manière suivante :

- 670 776 €, au titre de la compensatrice de loyer,
- 2 038 805 €, au titre du fonctionnement de l'association.

La Direction de l'Urbanisme a été sollicitée à ce sujet et a transmis la valeur locative de l'Hôtel de Saint Aignan, établie à partir d'une fiche parcellaire du cadastre, comme elle a l'habitude le faire. S'agissant du renouvellement d'une convention affectant la totalité de l'emprise à un musée, il n'a jamais été question d'assimiler cet équipement à un immeuble de bureau. Ceci étant, si le fait, comme le souligne l'Inspection, d'avoir calculé la redevance en tenant compte d'une valeur vénale d'un bien constitue une erreur, du fait de l'inaliénabilité du bien, et que le descriptif des lieux n'était pas suffisamment précis, la DAC est prête à saisir à nouveau la DU mais devra préalablement faire réaliser à ses frais les relevés de géomètre nécessaires, dont elle ne dispose pas.

En tout état de cause, le DU a évalué le loyer annuel à 1 200 000 euros, soit un montant très supérieur à celui du loyer actuel. La DAC a proposé de cesser de verser une subvention compensatrice et de procéder par subvention en nature, figurant en tant que telle au bilan de l'association ainsi que dans la convention annuelle, assurant la transparence du procédé et l'information du Conseil de Paris.

Cette nouvelle modalité de prise en charge du loyer sera sans incidence sur le principe, fixé en 1989 par la convention tripartite, de parité Etat-Ville de la subvention de fonctionnement, puisque, comme il a été dit plus haut, la parité concerne la subvention de fonctionnement et n'intègre pas la compensatrice de loyer.

3- LES TRAVAUX

• Concernant l'entretien et la conservation (page 11)

➤ *Dans le rapport il est écrit : « La future convention doit prévoir sans ambiguïté la prise en charge par la Ville des travaux de clos et couvert selon une programmation et une exécution régulière, l'association restant responsable de l'entretien courant »*

➤ **La réponse de la Ville :**

La convention d'origine imposait au locataire de prendre en charge les réparations courantes ; la Ville de Paris devant assurer les travaux prévus à l'article 606 du code civil (grosses réparations, mise en conformité). Cependant, une mention de la convention, relative aux « travaux d'une importance dépassant celle des opérations d'entretien et de réparation » a conduit la Ville, au cours du temps, à élargir cette prise en charge à de nombreux travaux pouvant relever de l'occupant des lieux. Au cours de la réunion avec les représentants du musée, les règles ont été reprécisées en ce qui concerne l'article 606 du code civil et il a été indiqué à l'association que la Ville n'avait pas vocation à prendre en charge les travaux relevant de l'activité muséale, c'est-à-dire ceux relevant de la conservation et de la présentation des collections. (cf. annexe 1).

Ainsi, les charges d'entretien et réparations courantes de toutes natures, ainsi que les travaux relevant du fonctionnement du musée seraient à la charge de l'association ; seules les grosses réparations et les mises en conformité réglementaires, incombant aux propriétaires, demeurerait à la charge de la Ville de Paris.

— Le périmètre des travaux pris en compte dans l'ancienne convention était le suivant :

« Seules les grosses réparations telles qu'elles sont déterminées par l'article 606 du code civil, seront exécutées aux frais de la Ville de Paris, soit la remise en état, la réfection ou la consolidation des gros murs et des murs de refend, le

rétablissement ou le changement de la toiture, la réfection des voûtes et planchers, et plus largement tous les travaux d'une importance dépassant celle des opérations d'entretien et de réparation »

— Le périmètre des travaux qu'il est proposé de prendre en compte dans la nouvelle convention est le suivant :

« Seules les mises en conformité, liées à l'évolution de la réglementation, ainsi que les grosses réparations telles qu'elles sont déterminées par l'article 606 du code civil, seront exécutées aux frais de la Ville de Paris, soit la remise en état, la réfection ou la consolidation des gros murs et des murs de refend, le rétablissement ou le changement de la toiture, la réfection des voûtes et planchers. »

— Selon la nouvelle convention, la répartition du financement des travaux serait la suivante :

- *travaux qui étaient programmés par la Ville, à réaliser désormais par le musée :*
 - réfection de la porte cochère : 17 000 €
 - réparation des chéneaux : à chiffrer
 - traitement des problèmes de régulation d'hygrométrie dans 12 vitrines sous charpente : à chiffrer
- *travaux qui étaient en attente de programmation par la Ville, à réaliser désormais par le musée :*
 - remise en état des éclairages de l'escalier d'honneur : 62 000 €
 - remise en état des éclairages de la cour d'honneur : 57 000 €
- *travaux nouveaux demandés par le musée à réaliser par lui :*
 - remplacement du groupe froid : entre 100 000 € et 180 000 €
 - réparation de la porte du 75, rue du Temple : 6 600 €
- *travaux restant à la charge de la Ville :*
 - mise en conformité enclouement des câbles du local CPCU : à chiffrer
 - ragréage de pierres de façades : 15 000 €
 - rénovation du mur mitoyen cour anciennes écuries : 30 000 €
 - réparation de 3 murs pignons selon l'origine de la fuite : à chiffrer
 - dévoiement des canalisations de sol anciennes écuries : à chiffrer
 - mise en conformité du paratonnerre : 10 000 €

• Concernant les travaux d'aménagement des Ecuries (page 11)

➤ **Dans le rapport il est écrit :** « Les travaux d'un montant de 484 940 € ont été financés par l'association sur ses fonds propres [...] En la circonstance, la ville de Paris a fait porter à son occupant (dont le titre n'est que tacite) une responsabilité allant bien au delà de ses attributions. Elle bénéficie ainsi d'une amélioration notable de son patrimoine. L'association pour sa part devra pouvoir bénéficier de ressources supplémentaires à travers la location de ces espaces »

➤ **La réponse de la Ville :**

Le MAHJ a souhaité transformer les Ecuries de l'Hôtel de Saint-Aignan. Ces travaux ont consisté à aménager cet espace pour créer une salle polyvalente permettant au MAHJ de présenter des œuvres d'art contemporain ou d'accueillir des cocktails à l'occasion de certains vernissages. D'autres manifestations événementielles pourront également s'y tenir et il est prévu d'y présenter des œuvres qui viendront compléter les expositions principales. Ces travaux ont été exécutés de juillet 2008 à mars 2010

Comme le rappelle l'Inspection générale, la Ville de Paris a donné son accord au MAHJ en 2004. La Ville de Paris avait d'ailleurs réalisé de septembre 2006 à février 2007, des travaux d'aménagement d'un accès livraisons au 75, rue du Temple pour un coût 158 K€ qui consistait au changement de la porte cour, au remplacement de la menuiserie, à la destruction de l'entre sol et à des travaux de menuiserie et de maçonnerie, sous le contrôle de l'ACMH.

Pour réaliser les travaux d'aménagement intérieurs (Réouverture de la porte sur cour, pose d'un ascenseur accessible aux handicapés, création d'un local poubelle, d'un local ménage, d'un vestiaire pour le personnel de ménage, d'un bureau pour le chef d'équipe de ménage, de sanitaires accessibles au public, ainsi que des locaux d'archivage et d'entreposage), le MAHJ a passé plusieurs marchés de travaux, sous le contrôle de l'ACMH.

La DAC a considéré que ces travaux, demandés par son locataire et visant à l'amélioration du fonctionnement du musée ne relevaient pas de ses obligations de propriétaire et qu'elle n'avait donc pas à les financer. Elle a bien pris en charge, en revanche, ceux de la porte cochère qui relevaient clairement de ses obligations.

La subvention de 100.000 € (50 000 euros au titre de 2010 et 50 000 euros au titre de 2011), récemment votée, avait été initialement décidée pour aider le MAHJ à renouveler sa muséographie, à l'occasion de son dixième anniversaire. Ce renouvellement ayant été repoussé par le musée et le MAHJ ayant fait savoir qu'il avait intégré cette subvention dans ses prévisions de financement, il a finalement été décidé d'attribuer cette subvention pour les travaux d'aménagement, toujours en raison du fait qu'ils ne relevaient pas de ses obligations de propriétaire.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Lettre d'engagement du Maire de Paris au président du CRIF du 29 janvier 1985
Annexe 2	Lettre du Ministre de la culture au Maire de Paris du 3 mars 1986
Annexe 3	Convention tripartite du 29 novembre 1989
Annexe 4	Photographies comparant le monument historique avant et après restauration
Annexe 5	Plan du rez-de-chaussée du futur musée (DCE du 17 novembre 1995 - Maîtres d'œuvre Catherine BIZOUARD et François PIN)
Annexe 6	Statuts de l'association du 11 juin 2009
Annexe 7	Liste des membres du Conseil d'administration
Annexe 8	Liste des membres du Conseil scientifique
Annexe 9	Fiche sur le musée juif à Berlin

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes, qui ne sont pas indispensables à sa compréhension ; celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*