

RAPPORT DÉFINITIF

Audit de la Fondation de la

Cité Internationale des Arts

- Juin 2010 -

n° 09.06

Rapporteurs :

Inspectrice générale,.....

Chargée de mission,.....

06 FEV. 2009

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale


Objet : Programme de contrôle d'associations subventionnées par la Ville de Paris pour 2009

Je vous demande de procéder pour 2009 à l'audit des associations suivantes :

- , association qui gère 6 établissements d'accueil de la petite enfance,
- la Cité Internationale des Arts qui perçoit une subvention annuelle de 700 000 €,
- qui perçoit une subvention de 100 000 €.

Vous recevrez dans ces missions tout l'appui nécessaire tant du Secrétariat Général de la Ville de Paris que des directions concernées.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

INSPECTION GENERALE
(rapport n°09-06)

NOTE DE SYNTHÈSE
DU
RAPPORT DÉFINITIF

Audit de la Cité Internationale des Arts

Par note du 6 février 2009, le Maire de Paris a demandé qu'il soit procédé à l'audit de la Cité Internationale des Arts du fait qu'elle perçoit une subvention annuelle de 700 000 euros de la part de la collectivité municipale.

Dès le début de la mission, il est apparu que le fonctionnement de la Cité Internationale des Arts suscitait des difficultés d'appréhension de la part des services de la Ville qui ne parviennent pas à organiser leur positionnement habituel consistant à exercer une tutelle sur les organismes subventionnés.

En effet, la Cité Internationale des Arts dont le siège social est 18, rue de l'Hôtel de Ville dans le 4^{ème} arrondissement est une association créée par trois personnes physiques, devenue fondation reconnue d'utilité publique par décret du 14 septembre 1957. L'objet de cette fondation était de réunir les ressources et concours nécessaires pour bâtir sur des terrains du domaine municipal un ensemble immobilier d'ateliers d'artistes et en assurer l'aménagement et la gestion.

Pour la création d'une cité des arts en 1950, la Ville a loué par bail emphytéotique à l'association (qui préfigurait la fondation) environ 20 000 m² de terrains situés sur un îlot partiellement en friches dans le 4^{ème} arrondissement. Ce bail a été redéfini en 1962 pour une durée de 98 ans.

L'actuelle municipalité est liée par cet engagement puisqu'une des conséquences du bail sera que l'ensemble immobilier reviendra à l'issue du lien juridique - c'est-à-dire au plus tard en 2060 - au sein du patrimoine de la Ville.

La Fondation a mené à bien cette construction en ayant recours pour 58 % des fonds à des souscriptions de l'étranger comme de France (dont celle de la Ville qui dispose de ce fait de la jouissance de 20 ateliers), ainsi qu'à des prêts ; elle a bénéficié également de 3 legs et a reçu des subventions d'investissement dont 18 % de la part de la Ville.

Si l'objet de la Fondation est inchangé depuis sa création, les termes du bail la liant à la Ville ont évolué du fait notamment du changement de destination de certains des immeubles et terrains qui lui étaient dévolus à l'origine.

La Ville a de surcroît loué en 1971 à la Fondation des immeubles municipaux sis au 24 rue Norvins dans le 18^{ème} arrondissement, à charge d'y organiser l'hébergement d'artistes selon le mode en vigueur à la Cité Internationale des Arts désormais créée au 18 rue de l'Hôtel de Ville.

Avec 251 ateliers-logements construits, 52 aménagés dans des immeubles existants et 34 loués dans les bâtiments municipaux de la rue Norvins, la Cité Internationale des Arts est un gestionnaire de 337 ateliers, ce qui est reconnu comme la plus forte proposition d'hébergement d'artistes au monde.

Toutefois, les ressources propres de la Fondation issues de la contribution locative des artistes et des loyers des espaces commerciaux (dont un parking) font apparaître que la gestion et l'entretien des immeubles ne peuvent se faire à l'équilibre. Les comptes de résultats montrent des déficits qui se stabilisent autour de 641 000 euros depuis deux ans et la situation financière sera particulièrement critique en 2015, compte tenu de l'importance d'une échéance d'emprunt.

Un audit mené en 1981 par l'Inspection générale de la Ville avait déjà signalé que la Cité, dans sa conception même, était structurellement déficitaire puisqu'il s'agit de mettre à disposition d'artistes du monde entier un hébergement social.

Les modalités de subvention de la Ville ne sont pas adaptées à ce contexte : actuellement le montant de la subvention (709 173 € en 2009) est une addition de contributions hétérogènes dont le remboursement du loyer versé pour Norvins et le versement d'une dotation pour l'attribution de bourses au nom de la Ville (77 208 € en 2009), ce qui est juridiquement contestable.

Il est impératif de refonder la nature de l'aide de la Ville qui se comporte actuellement comme si la Cité Internationale des Arts était un service gestionnaire peu coopératif dépendant de l'administration municipale.

Les entretiens menés en début de mission auprès de M. Christophe Girard, Adjoint au Maire chargé de la culture, et M. [.....], conseiller technique du Maire, font apparaître que la situation de la Cité au cœur de Paris est perçue comme un pôle nécessaire dans la politique culturelle de la Ville.

L'évaluation des conditions pour passer du statut toujours en vigueur de gestionnaire à celui d'opérateur culturel a fait l'objet en 2003 d'un audit - demandé par l'Adjoint au Maire chargé des finances au cabinet [.....] sans qu'une suite concrète ait été négociée, le seul changement ayant été le départ de Mme [.....], présidente, co-fondatrice de la Cité internationale, et son remplacement par M. [.....].

Le changement de présidence a initié une réflexion sur la manière d'assurer les attentes des résidents de 2010 qui souhaitent se nourrir pendant leur séjour d'un environnement culturel valorisant.

Sans attendre la modification des statuts, la Cité peut améliorer son ouverture sur le paysage culturel en s'appuyant sur ses ressources internes, sur un recentrage de son organisation - notamment la composition de ses commissions de sélection - et sur la constitution d'un comité artistique.

Des pistes de convergence entre les intentions du président et les attentes de la Ville devraient s'appuyer sur une claire évaluation du triple aspect de leurs liens : la propriété des terrains et des bâtiments qui reviendront dans le domaine municipal, les modalités de l'utilisation des ateliers historiquement souscrits, l'intégration dans les projets culturels publics.

Le soutien financier de la Ville de Paris doit être fondé sur un lien contractuel clair avec des objectifs définis permettant un soutien non ambigu.

Il paraît important que la Ville s'abstienne de toute velléité de tutelle qui ne ferait que réactiver la situation originelle [.....]. *La fin de la phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

En revanche, la Ville, d'une part comme souscripteur pourrait de manière exemplaire financer l'entretien courant des bâtiments et comme futur propriétaire leur conservation, leur modernisation et leur lisibilité, d'autre part comme collectivité locale pourrait subventionner des opérations culturelles s'inscrivant dans la politique municipale.

Le statut actuel de fondation qui est celui de la Cité des arts est le mieux adapté si la Ville souhaite se donner les moyens de faire de ces bâtiments un lieu culturel de référence au cœur de Paris.

....., inspectrice générale
....., chargée de mission

SOMMAIRE

1. LA CITE DES ARTS A ETE UN PROJET D'AMENAGEMENT URBAIN DE LA VILLE	7
1.1. Une friche due à la démolition d'un îlot insalubre	7
1.1.1. La parcelle a une histoire	7
1.1.2. Une intention à caractère culturel.....	7
1.2. Une construction mise en œuvre par une initiative privée	8
1.2.1. L'organisation de la structure opératoire.....	8
1.2.2. Le déroulement de la construction	8
1.2.3. Les relations juridiques avec la Ville	9
1.2.4. Le financement de la construction.....	11
2. LES RELATIONS FONCIERES ACTUELLES ENTRE LA VILLE ET LA CITE INTERNATIONALE DES ARTS	14
2.1. Un parc immobilier complexe	14
2.1.1. Des constructions et des réhabilitations	14
2.1.2. Des mises à disposition progressives.....	15
2.1.3. Des locations.....	15
2.1.4. Des espaces commerciaux.....	16
2.1.5. Des potentialités	16
2.2. Des difficultés d'ajustement.....	17
2.2.1. Immeubles 20/22 rue Geoffroy l'Asnier	17
2.2.2. Le terrain Norvins.....	17
2.2.3. Le jardin sonore.....	18
3. LA CITE DES ARTS EST UN CENTRE D'HEBERGEMENT	20
3.1. L'organisation est bâtie sur un état d'esprit.....	20
3.1.1. La cité internationale est un hébergement social	20
3.1.2. Les relations avec les souscripteurs conditionnent toute évolution.....	21
3.2. La gestion du parc immobilier est l'activité principale de la Cité.....	23
3.2.1. L'entretien des bâtiments.....	23
3.2.2. La gestion des espaces	24
3.2.3. Le contrat d'assurance.....	25
3.3. La sélection des résidents suit des procédures diverses	26
3.3.1. Les attributions directes par les souscripteurs.....	27
3.3.2. Les attributions par les commissions	28
4. LA CITE DES ARTS S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE CULTUREL	31
4.1. Les artistes hébergés ont des attentes.....	31
4.1.1. Des lieux facilitant leur activité.....	31
4.1.2. Des contacts fructifiant leur séjour.....	32
4.2. La cité des arts met en place des actions	33
4.2.1. Les actions de communication.....	34
4.2.2. L'organisation d'évènements culturels.....	35
4.3. La Cité comme partenaire culturel.....	36
4.3.1. Les liens culturels avec la Ville de Paris	36
4.3.2. Les liens avec les opérateurs culturels.....	37

5. LES COMPETENCES DE LA CITE INTERNATIONALE DES ARTS.....	41
5.1. Le rôle des instances associatives	41
5.1.1. Le conseil d'administration	41
5.1.2. Le bureau	42
5.1.3. La présidence.....	42
5.2. Les ressources humaines.....	43
5.2.1. Une organisation familiale	43
5.2.2. Le service comptable.	44
5.2.3. Des rééquilibrages à envisager	45
5.2.4. Une modernisation à imposer.....	46
5.2.5. Des compétences à trouver	47
6. UNE SITUATION FINANCIERE DESEQUILIBREE MALGRE UNE GESTION RIGOUREUSE	49
6.1. Une situation financière solide, mais compromise par des déficits récurrents.....	49
6.1.1. L'échéance de 2015	49
6.1.2. Des capitaux propres importants.....	50
6.2. La structure du compte de résultat:	52
6.2.1. Des ambiguïtés à lever :	52
6.2.2. La nature des charges et des produits exceptionnels doit être bien analysée	53
6.3. Des ressources d'origines diverses	54
6.3.1. Les facturations aux résidents	54
6.3.2. Les baux commerciaux :	55
6.3.3. Les locations de salles	58
6.3.4. Les subventions	58
6.4. Des charges calculées au plus juste	60
6.4.1. Des charges de personnel prépondérantes	61
6.4.2. Les charges externes	62
6.4.3. Les dotations aux amortissements	63
6.4.4. Le coût de Norvins	64
6.4.5. L'entretien des ateliers de la Cité (hors Norvins)	65
6.5. L'organisation des procédures	65
6.5.1. Un budget de reconduction	65
6.5.2. Les fonds et la trésorerie.....	66
6.5.3. Les aspects fiscaux	67
6.5.4. Les œuvres d'art données par les artistes	67
7. CONCLUSION : QUELLES ASPIRATIONS POUR LA CITE INTERNATIONALE DES ARTS ?	69
7.1. La position du président.....	69
7.1.1. Faire aboutir le changement des statuts.....	69
7.1.2. Trouver un équilibre financier.....	69
7.1.3. Faire connaître le potentiel de la Cité	69
7.1.4. Modifier les lieux.....	70
7.2. Les attentes de la Ville	70
7.2.1. Exercer une tutelle sur la gestion.....	70
7.2.2. Mesurer la pertinence de son soutien financier.....	71
7.2.3. Disposer d'un opérateur de la vie culturelle	72
7.3. Les pistes de convergence.....	72
7.3.1. Rendre ce lieu visible	72

7.3.2. Restituer à ce lieu son rôle international	73
7.3.3. Réorganiser l'hébergement des artistes à Paris	73
8. LISTE DES PRECONISATIONS	75

- Liste des personnes rencontrées
- Procédure contradictoire

Introduction

Par note du 6 février 2009 le Maire de Paris a demandé qu'il soit procédé à l'audit de la Cité internationale des Arts du fait qu'elle perçoit une subvention annuelle de 700 000 euros de la part de la collectivité municipale.

Dès le début de la mission, attribuée le 8 juillet 2009, il est apparu que le fonctionnement de la Cité Internationale des arts suscitait des difficultés d'appréhension de la part des services de la Ville qui ne parviennent pas à organiser leur positionnement habituel consistant à exercer une tutelle sur les organismes subventionnés.

En effet, la Cité Internationale des Arts dont le siège social est 18 rue de l'Hôtel de Ville dans le 4^{ème} arrondissement est une association créée par trois personnes physiques, devenue fondation reconnue d'utilité publique par décret du 14 septembre 1957.

L'objet de cette Fondation était de réunir les ressources et concours nécessaires pour bâtir sur des terrains du domaine municipal un ensemble immobilier d'ateliers d'artistes, en assurer l'aménagement et la gestion.

Pour la création d'une cité des arts, la Ville a loué en 1950 à l'association qui préfigurait la Fondation environ 20 000 m² de terrains situés sur un îlot partiellement en friches dans le 4^{ème} arrondissement, par bail emphytéotique. Ce bail a été redéfini en 1962 pour une durée de 98 ans, c'est dire que l'actuelle municipalité est liée par cet engagement puisqu'une des conséquences du bail sera que l'ensemble immobilier reviendra à l'issue du lien juridique - c'est-à-dire au plus tard en 2060 - au sein du patrimoine de la Ville.

La Fondation a mené à bien cette construction en ayant recours pour 58 % des fonds à des souscriptions de l'étranger comme de France (dont celle de la Ville qui dispose de ce fait de la jouissance de 20 ateliers). Elle a dû recourir à un emprunt auprès de la Caisse des Dépôts qui a été garanti par la Ville.

Elle a bénéficié également de 3 legs successifs par le canal du ministère des affaires étrangères devenu à ce titre fondateur et disposant de 13 ateliers. Legs, dons et mécénats représentent 6 % des fonds.

La Fondation a reçu également des subventions d'investissement dont 18 % de la part de la Ville.

Si l'objet de la Fondation est inchangé depuis sa création, les éléments de gestion ont évolué du fait notamment des modifications du domaine par ajustements successifs des baux par la Ville dans lesquels figurent des bâtiments vétustes.

La Ville a de surcroît loué en 1971 à la Fondation des immeubles municipaux sis au 24 rue Norvins dans le 18^{ème} arrondissement, à charge d'y organiser l'hébergement d'artistes selon le mode en vigueur à la Cité internationale des arts sise au 18 rue de l'Hôtel de Ville.

Avec 207 ateliers-logements construits, 79 aménagés dans des immeubles existants et 33 loués dans des bâtiments municipaux, la Cité internationale des arts est gestionnaire de 319 ateliers, ce qui est reconnu comme la plus forte proposition d'hébergement d'artistes au monde.

Toutefois, les ressources propres de la Fondation, tout comme la contribution locative des artistes et les loyers des espaces commerciaux, font apparaître que la gestion et l'entretien des immeubles ne peuvent se faire à l'équilibre.

Le compte de résultat montre une fragilisation de la situation financière de la Fondation de la cité internationale des arts même si le déficit se stabilise autour de 641 000 euros depuis deux ans sur 2008 et 2009.

Un audit mené en 1981 par l'Inspection générale soulignait déjà que l'exploitation de la Cité dans sa conception même était structurellement déficitaire.

Le présent audit s'attache à restituer l'origine et la nature des liens entre la Fondation et la Ville, analyse la structure actuelle de l'organisme, aussi bien son organisation que sa situation financière, en clarifiant les différentes ressources émanant des baux commerciaux : un parking, des boutiques et des services sont dans l'emprise du bail emphytéotique.

La position des souscripteurs fera l'objet d'une analyse particulière, sachant que les relations que la Fondation entretient avec eux ont commencé d'évoluer.

Dans ce contexte, les modalités de subvention de la Ville seront analysées : actuellement le montant de la subvention (709 173 € en 2009) est une addition de contributions hétérogènes dont certaines, comme le remboursement du loyer de Norvins - versé par la Fondation par ailleurs - ou le versement d'une dotation pour l'attribution d'une bourse au nom de la Ville (77 208€ en 2009) sont juridiquement surprenantes.

Le rapport de l'Inspection générale abordera l'avenir de la Cité internationale des arts du fait que les entretiens menés en début de mission auprès de Christophe Girard, adjoint au Maire chargé de la culture, et [.....], conseiller technique du Maire, font apparaître que la situation de la Cité au cœur de Paris est perçue comme un pôle nécessaire dans la politique culturelle de la Ville.

L'évaluation des aptitudes de la Fondation pour devenir un opérateur culturel a fait l'objet en 2003 d'un audit demandé par l'adjoint au Maire chargé des finances au cabinet [.....] : l'Inspection générale n'a pas noté d'autre suite à cet audit que le départ de Mme [.....], présidente, co-fondatrice de la Cité internationale, et son remplacement par M. [.....].

L'Inspection générale montrera que ce changement de présidence ne dispense pas d'une réflexion sur la manière d'assurer de manière adéquate les attentes d'artistes de 2010.

L'hébergement et l'accueil sont l'unique objet, inchangé à ce jour, de la Fondation. Or son organisation doit être adaptée à l'état d'esprit des résidents qui souhaitent se nourrir pendant leur séjour d'un environnement culturel valorisant.

Sans attendre la modification de ses statuts, la Cité peut améliorer son ouverture sur le paysage culturel en s'appuyant sur ses ressources internes, sur un recentrement de son organisation, notamment dans la composition de ses commissions de sélection et la constitution d'un comité artistique.

L'audit proposera des pistes de convergence entre les intentions d'évolution déjà lancées par l'actuel président et les attentes de la Ville qui doit clairement organiser le triple aspect de ses liens avec la Cité comme propriétaire de l'assiette des terrains et des bâtiments à l'échéance du bail, comme souscripteur et utilisateur des prestations d'hébergement et enfin comme collectivité locale responsable de la cohérence d'une politique culturelle.

o o o

Procédure contradictoire :

L'audit s'est déroulé de juillet 2009 à mars 2010, le rapport provisoire a été envoyé le 29 mars 2010 à la Cité Internationale des Arts, à la DAC, à la DGRI et à la DLH.

La DAC n'a répondu que le 23 juin.

1. LA CITE DES ARTS A ETE UN PROJET D'AMENAGEMENT URBAIN DE LA VILLE

1.1. Une friche due à la démolition d'un îlot insalubre

1.1.1. La parcelle a une histoire

Située en bord de Seine, dans le quartier historique du Marais, la Cité est implantée dans un îlot délimité par la rue de l'Hôtel de Ville au sud, la rue des Nonnains d'Hyères à l'est, la rue Geoffroy l'Asnier à l'ouest et la rue de Jouy au nord. (Le plan-masse est en annexe).

Cet îlot, bâti dès le moyen âge, est devenu un quartier résidentiel à la fin du 16^{ème} siècle avec les Hôtels Chalons-Luxembourg, Villemontée, Rousseau dans la rue Geoffroy l'Asnier et les Hôtels de Fourcy et d'Aumont au nord.

La structure dense et complexe de l'îlot (demeures aristocratiques, maisons bourgeoises et marchandes) est fixée à la fin du 17^{ème} siècle et ne sera pas modifiée avant le 19^{ème} siècle.

Les brassages fonciers nés de la Révolution, l'afflux de la population rurale, puis celle au tournant du 20^{ème} siècle de l'immigration d'Europe centrale accélérant le surpeuplement, s'ajoutant à la vétusté des bâtiments, à la construction de multiples entités de production artisanale, font de ce secteur un îlot insalubre (nommé en 1921 l'îlot 16) voué à la démolition.

Entre 1921 et 1925 les maisons situées en bord de Seine sont abattues pour l'aménagement de la ligne n°7 du métropolitain.

1.1.2. Une intention à caractère culturel

Des débats architecturaux sur les modalités de réaménagement de l'îlot, dans lequel figuraient encore des bâtiments historiques remarquables, animés par les « protestations des milieux patrimoniaux » (Alexandre Gady) n'ont pas permis d'engager un projet avant la seconde guerre.

Toutefois, l'idée « d'un quartier destiné aux intellectuels (...) ainsi qu'aux artistes (...) muni de jardins et contourné par la circulation » était soutenue par les instances parisiennes.

En 1942, un plan d'aménagement confié à trois architectes (Albert Laprade, Robert Danis et Michel Roux-Spitz) présentait un quartier destiné aux intellectuels et aux artistes, préservant les Hôtels particuliers dont l'Hôtel d'Aumont acheté par la Ville en 1936.

Ce plan a entraîné, entre 1942 et 1944, une destruction complète du bâti, mais rien du projet confié pour le cœur de l'îlot à Roux-Spitz n'a été réalisé.

1.2. Une construction mise en œuvre par une initiative privée

1.2.1. L'organisation de la structure opératoire

A la Libération, surgit l'idée d'une cité internationale pour accueillir les artistes étrangers sous l'impulsion de [.....], inspecteur général des bâtiments civils et palais nationaux.

Cette idée recueille un accord politique et le conseil de Paris délibérant le 12 janvier 1950 autorise la passation d'un bail avec un opérateur externe.

Une première association - préfigurant une fondation - présidée par [.....], membre de l'Institut, directeur honoraire de l'Ecole nationale des beaux arts, conclut avec le préfet de la Seine agissant au nom de Paris en 1950 un bail emphytéotique de 98 ans pour un ensemble de terrains de 20 000 m² à charge d'y aménager la Cité internationale des arts.

La Fondation elle-même sera reconnue d'utilité publique par décret du président du conseil des ministres le 14 septembre 1957 (publié au JO du 18 septembre 1957).

La Fondation ainsi créée a des liens étroits avec les instances publiques : sauf les trois membres initiateurs qui sont des personnes privées, les 27 autres membres du conseil d'administration sont soit des élus soit des représentants de la Ville et des ministères.

Il faut souligner que les statuts de la Fondation n'ont pas d'autre but que de réunir les ressources et concours nécessaires pour bâtir et gérer une Cité des arts.

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

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

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

1.2.2. Le déroulement de la construction

Plusieurs projets sont conçus par Paul Tournon (qui assurait par ailleurs la restauration de l'Hôtel d'Aumont) sans être retenus par la Fondation.

En 1959 la proposition de construire en rupture avec le passé est acceptée par la commission supérieure des monuments historiques : une barre sur pilotis le long du quai, un petit bâtiment carré d'angle et une seconde barre derrière la première et contre les bâtiments mitoyens.

Le permis de construire obtenu en 1960 a permis à P. Tournon et son associé O-C Cacoub de construire la première barre sur pilotis mais l'opération fut interrompue en 1964 et la seconde barre prévue au permis de construire contre les mitoyens n'a pas été construite.

Vingt ans après la construction de l'unique barre, bâtie sur pilotis et assise sur un parking en sous sol, des constructions ponctuelles ont été réalisées mais sans référence au plan général de Paul Tournon :

- en 1985, un bâtiment carré rue Geoffroy l'Asnier sur une parcelle demeurée vide (architecte Henry Bernard).
- en 1993, un bâtiment pastiche comblant l'espace entre le 22 et le 26 rue Geoffroy l'Asnier.
- en 1995, un bâtiment prenant une façade étroite sur le quai et refermant la cité le long de la rue Geoffroy l'Asnier (architecte Jean-Louis Nouvian).

1.2.3. Les relations juridiques avec la Ville

- a) Autorisée par une délibération du conseil de Paris du 12 janvier 1950 la Ville de Paris a loué à l'association « Cité internationale des arts » un ensemble de terrains du secteur central de l'îlot 16 (délimité par les rues du pont Louis Philippe, de l'Hôtel de ville, et des Nonnains d'Hyères) appartenant au domaine municipal.

L'acte avait été reçu par Maître [.....] et Maître [.....] le 19 juillet 1950.

Il s'agissait de 20 990 m² de terrains comportant de la friche, quelques immeubles disponibles et d'autres occupés dont il était dit que la mise à disposition de la fondation se ferait par la Ville au fur et à mesure de leur libération.

Ce bail a été consenti à la Fondation pour qu'elle construise, aménage et exploite des bâtiments et installe les services communs de la Cité internationale des arts destinée à rassembler des artistes et artisans d'art français et étrangers, à leur fournir des logements et à leur procurer tous les avantages que permettra ce groupement au sein de la cité.

Le loyer annuel était de mille francs et les travaux devaient être commencés au plus tard dans les deux ans de la mise à disposition des terrains.

Le caractère emphytéotique du bail implique bien que « *la fondation laissera à la Ville de Paris les constructions qu'elle sera obligée d'élever et toutes les augmentations qu'elle aura pu faire sans pouvoir espérer aucune espèce d'indemnité ni compensation* » (article 3, 6^{ème} alinéa).

La Ville de Paris est le futur propriétaire des bâtiments de la cité internationale : cet aspect n'a jamais été remis en cause par les modifications successives de l'assiette du bail.

- b) En 1962, la Ville de Paris demande que l'assiette des terrains décrits en 1950 soit réduite du fait de certaines modifications concernant la destination de plusieurs terrains donnés à bail, sous condition suspensive.

Le nouvel acte a été reçu le **23 mars 1962** par Maître [.....].

Le bail concerne désormais un terrain redéfini de 16 761 m² loué à la Fondation pour une durée de 98 ans qui commencent à courir à compter du jour de la signature de l'acte.

Les bâtiments de la Cité des arts seront propriété de la Fondation pendant la durée du bail.

La Fondation laissera en fin de bail « *de quelque manière qu'elle arrive à la Ville de Paris toutes les constructions qu'elle est obligée de faire et toutes les augmentations qu'elle aura pu faire sans pouvoir espérer aucune espèce d'indemnité ni compensation* » (article 4, 2^{ème} alinéa).

Dans l'état actuel des actes notariés, **la Ville de Paris sera propriétaire des bâtiments le 24 mars 2060.**

- c) En 1968, par convention du 12 janvier, la Fondation met à disposition de la Ville, pour une durée précaire de 5 ans, des terrains pour l'aménagement de jardins et de plage de sable pour enfants ainsi que, rue Geoffroy l'Asnier, la réinstallation d'un équipement sportif qui était sur le terre-plein en face de l'Hôtel d'Aumont.
- d) En 1969, alors que sur les terrains en friche la Fondation a déjà construit 136 ateliers, la libération des immeubles vétustes en place sur l'assiette du bail ne se fait pas rapidement. Les deux parties conviennent par convention **du 12 février 1969** que la Ville remettra à la Fondation les appartements au fur et à mesure de leur vacance.

Il est précisé que la Fondation désignera seule les résidents qui prendront place dans les locaux transformés (article 5 de la convention).

- e) Dans le même esprit, le **11 février 1976**, une nouvelle convention concernait la mise à disposition des boutiques sises dans le périmètre du bail afin d'éviter leur fermeture pendant une trop longue durée. Les termes de cette convention ont été précisés par avenant du **13 octobre 1980**.
- f) Une nouvelle modification de l'assiette, autorisée par le Conseil de Paris par délibération du 17 janvier 1983, est intervenue pour distraire du bail à compter du **1^{er} avril 1983** une parcelle utilisée par le lycée Sophie Germain (92 ares 69 centiares) non encore remise à la Fondation. En compensation de la réduction de l'assiette foncière, le Conseil de Paris autorise la prise en charge par la Ville de la démolition d'un immeuble communal au 56 rue de l'Hôtel de ville - sis sur l'emprise du bail - afin qu'une construction neuve y soit édifiée.

Ce n'est que le 13 février 1984, pour tenir compte de la mise en place du service du cadastre, qu'un document d'arpentage a été dressé par M. [.....], géomètre expert. Ce document (n° 79) résulte d'une attestation de numérotage délivrée sous le numéro 785/83.

- g) L'assiette du bail est de nouveau modifiée par autorisation du Conseil de Paris du 28 janvier 1985 afin de restituer à la Ville un terrain situé au nord de l'assiette du bail de 1950 (dite zone D soit 72 ares 24 centiares), à charge pour la Ville d'apporter sa garantie à l'emprunt nécessaire de 30 MF pour la construction d'un immeuble neuf de 42 ateliers et services communs, au coin de l'impasse Putigneux, ainsi qu'une subvention d'investissement de 9 MF.

Prenant en compte ces différentes modifications, le bail a été partiellement résilié et un acte a été reçu par Maître [.....] le **25 mars 1986**, concernant 20 parcelles allant de 5 m² à 7 276 m² : la surface totale de ces parcelles est de 17 960 m² (noté 10 450 m² dans l'acte).

Cet acte n'a été publié et enregistré à la conservation des hypothèques que le 30 mars 1995.

- h) Le 29 septembre 1999, le Conseil de Paris autorise une nouvelle réduction de l'assiette du bail (noté 12 758 m² dans l'exposé des motifs) en reprenant la gestion du 58 rue de l'Hôtel de Ville.

L'acte contenant la résiliation partielle du bail emphytéotique a été reçu le 8 juin 2000 par Maître [.....].

L'assiette du bail porte désormais sur 11 parcelles soit 12 368 m² (le plan a été dressé par le cabinet de géomètres experts [.....]).

La DLH dans sa réponse du 3 juin 2010 au rapport provisoire confirme que cet acte a été publié à la 12^{ème} conservation des hypothèques le 1^{er} août 2000, volume 2 000 P n° 2120.

1.2.4. Le financement de la construction

Lors de la création de la Fondation, il n'y a pas eu de dotation initiale ni de réalité du versement d'un fonds de réserve.

Pour commencer la construction, la Fondation a cédé en 1963 une superficie de 10 450 m² en sous-sol à la société [.....] par bail de 45 ans passé devant Maître [.....] afin que la société preneuse fasse construire un garage parking sur deux étages et le fasse exploiter.

Cette démarche a permis de confier à la fois la réalisation et le financement des fondations du futur bâtiment à un opérateur secondaire.

La Fondation a lancé également une large opération de souscriptions.

L'inspection conduite en 1981 notait que ce sont 154 ateliers qui ont été fondés grâce aux souscriptions dont, dans les premières années de la construction (de 1960 à 1973), 118 ateliers d'un montant de 80 000 francs chacun.

Les souscriptions ultérieures ont été portées à 100 000 francs de 1974 à 1976 (8 ateliers) puis de 1977 à 1978 à 130 000 francs (6 ateliers) et à 150 000 francs en 1979 (4 ateliers).

Par ailleurs, la Ville attentive à l'opération a accordé sa garantie pour les emprunts qui ont été souscrits par la Fondation : on en trouve la trace notamment en 1985 lors d'une des modifications du bail.

Des subventions d'investissement ont également été accordées pour la souscription d'ateliers.

Ainsi le Conseil de Paris a autorisé par délibération du 31 mars 1960 la souscription de 12 ateliers (pour un montant de 960 000 euros) puis par un avenant signé en 1965 à la convention de 1961 a pris en compte la souscription de 6 nouveaux ateliers et enfin le conseil d'administration de 1971 a acté la souscription de 2 nouveaux ateliers.

Par conséquent, 20 ateliers reviennent à la Ville en échange de son soutien de souscripteur.

Conclusion

La Cité des arts est une structure ancrée dans un contexte historique dans lequel la Ville a joué un rôle déterminant mais implicite.

Le projet a été soutenu par la Ville, attentive à l'équilibre financier de l'opération comme le montre la convention de 1976 autorisant la Fondation à gérer les revenus commerciaux des boutiques situées sur l'emprise ou bien l'autorisation donnée en 1985 par le Conseil de Paris d'accorder un soutien financier direct à la construction.

De son côté la Fondation n'a pas opposé à la Ville des contraintes dirimantes pour les projets urbains municipaux sur les terrains déjà loués puisque le bail a été modifié à quatre reprises réduisant l'assiette foncière et qu'il a été toujours possible de trouver des points d'accord.

Force est de constater que cette mutuelle compréhension n'est plus d'actualité, la mémoire de l'opération n'étant pas recueillie par les deux organisations avec la même acuité.

Du côté de la Fondation, la mise en place en 2006 d'un nouveau président et d'un directeur général (poste créé) coexistant avec deux directeurs de l'ancienne équipe dirigée par Madame [.....], Présidente, épouse du fondateur, permet de constater une certaine continuation de l'état d'esprit pionnier qui a été à l'origine de la Cité des arts.

Cet entrain, néanmoins, ne trouve pas dans l'organisation des services administratifs de la Ville d'interlocuteurs ayant une vue globale de la réalité du fonctionnement de la Cité ni de ses aptitudes d'évolution.

La direction des affaires culturelles, mais aussi la direction du logement et de l'habitat tout comme la direction des espaces verts et de l'environnement ainsi que la délégation aux affaires internationales sont en situation chacune de connaître un des aspects de la Cité internationale des arts sans une réelle expertise de la gestion de l'ensemble du dossier.

La collectivité municipale n'entretient pas actuellement avec la Fondation de la cité internationale des arts des relations fondées sur la prise en compte de cette histoire car elle n'est pas organisée pour traiter de manière cohérente le triple aspect de l'établissement : un ensemble immobilier (compétence DLH) recevant des artistes professionnels (compétence DAC) du monde entier (compétence DGRI).

La réponse de la DGRI du 21 mai 2010 au rapport provisoire rappelle que « délégation transversale rattachée au secrétariat général, elle est fondée à coordonner l'approche globale de la Ville de Paris ».

Les éléments divergents contenus dans les réponses de la DLH en date du 3 juin 2010 et de la DAC du 23 juin 2010 montrent que la désignation d'un interlocuteur unique est une question préalable qui doit être tranchée.

Préconisations

Ville - désigner au sein de la Ville un service qui serait organisé pour être l'interlocuteur unique de la Cité internationale des arts.

Cité - organiser l'encadrement des services pour que les dossiers demandant des décisions stratégiques soient identifiés.

2. LES RELATIONS FONCIERES ACTUELLES ENTRE LA VILLE ET LA CITE INTERNATIONALE DES ARTS

2.1. Un parc immobilier complexe

Au cœur du 4^{ème} arrondissement existe désormais un ensemble immobilier de 35 192 m². Il est composé de 286 ateliers-logements (18 630 m²), de 4 ateliers collectifs équipés (gravure-sérigraphie, lithographie, céramique, photographie), de 8 studios de répétition dont un de 100 m², d'un auditorium de 128 places doté d'un orgue de 16 jeux, de 525 m² d'espace d'exposition divisé en 7 salles sur 3 niveaux, de services communs et de 16 562 m² de locaux commerciaux.

Un parking concédé de 519 places pour automobiles et 44 places pour motos est géré par Vinci.

2.1.1. Des constructions et des réhabilitations

On a vu de quelle manière la Fondation a pu réaliser la construction des bâtiments en s'appuyant sur des financements résultant des souscriptions.

Les contributions financières ont également permis de réhabiliter et de transformer en ateliers des locaux existant dans les immeubles bordant la friche et qui se trouvaient dans le périmètre du bail.

Ce mode de financement a induit l'exploitation des bâtiments puisque les souscripteurs en finançant la construction achetaient également la jouissance des ateliers.

Aussi bien l'organisation de l'hébergement que les modalités de sélection des résidents et les montants des prestations ne peuvent être abordés indépendamment de l'historique de la Cité internationale des arts.

A titre d'illustration, on retrouve dans les premiers conseils d'administration (dont la forte dominante de membres des pouvoirs publics a déjà été évoquée) la trace du soutien financier de la Ville de Paris qui lui permettait d'avoir la jouissance d'ateliers.

Par délibération du 31 mars 1960, le Conseil de Paris autorise la souscription de 12 ateliers logements pour un soutien de 960 000 F. La convention est approuvée par le conseil d'administration de la Fondation le 25 octobre 1961.

Un avenant à cette convention est autorisé par le Conseil de Paris le 17 décembre 1964 pour la souscription de 6 autres ateliers pour un soutien de 480 000 F. Cet avenant est signé le 10 décembre 1965.

Enfin en 1971 à la suite d'une subvention d'investissement de 170 000 F de la Ville pour la création d'ateliers dans un immeuble à rénover, le conseil d'administration de la Fondation décide dans sa séance du 5 mai 1971 d'attribuer à la Ville de Paris 2 nouveaux ateliers.

Historiquement 20 ateliers sont à la disposition de la Ville : cette information n'est pas connue des cadres interrogés par l'Inspection à la DAC.

Les relations avec la Cité se concentrent actuellement sur les modalités d'attribution de 5 ateliers : il n'a pas été possible de reconstituer auprès de la Direction des affaires culturelles les raisons juridiques qui ont présidé à ce contingent.

Le positionnement de la Ville par rapport à ces 20 ateliers n'est pas clairement défini.

2.1.2. Des mises à disposition progressives

Deux hôtels particuliers entre cour et jardin rue Geoffroy l'Asnier (au 20 l'Hôtel de Villemontée et au 22 l'Hôtel Rousseau) sont encore propriété de la Ville qui a la responsabilité du bâti.

Par convention du 12 février 1969, la Cité devenait locataire de chaque lot qui se libérait dans l'attente de la remise entière des immeubles après leur libération totale.

Or, les deux bâtiments dont il s'agit sont dans un état de vétusté avancé et les travaux de grosses réparations prévus à l'article 606 du code civil qui relèvent du propriétaire qu'est la Ville ne sont pas achevés.

Les investissements de la Cité pour l'aménagement d'ateliers-logements dans les bâtiments du 20 et du 22 rue Geoffroy l'Asnier risquent d'être compromis si la situation des immeubles se détériore encore.

Il avait été évoqué sous la précédente mandature la possibilité de mettre un terme à cette ambiguïté par le transfert immédiat de ces 2 immeubles à la Cité par un nouvel avenant au bail emphytéotique.

La cohérence de cette proposition avait retenu l'attention du Conseil d'administration, la maîtrise d'ouvrage des travaux de confortation étant ainsi réglée.

Pour mémoire, les travaux d'urgence concernant les mouvements de structures diagnostiqués en 2007 par la Ville s'élevaient à 980 000 € et ceux concernant les cages d'escaliers et les remises aux normes des réseaux à 750 000€.

La négociation d'un avenant au bail n'a pas été plus avant, faute que le portage du coût de l'opération ait été traité, la Cité des arts n'étant pas en situation de financer un tel investissement.

2.1.3. Des locations

Depuis 1971, la ville de Paris donne en gestion des bâtiments existants au 24 rue Norvins puis construits par la municipalité dans le cadre d'un plan d'aménagement de cette parcelle de 6 000 m².

L'ensemble immobilier est désormais de 9 bâtiments au 24 rue Norvins dans le 18^{ème} arrondissement.

La Fondation de la Cité internationale des arts est locataire de ces bâtiments à charge pour elle de veiller à ce que les lieux loués « soient exclusivement utilisés pour le logement d'artistes ».

Il y a lieu de remarquer l'absence de bail à jour, la précarité de la situation étant confortée par le transfert d'affectation de l'ensemble bâti de la direction du logement et de l'habitat vers la direction des affaires culturelles en avril 2008.

La DLH dans sa réponse du 3 juin 2010 au rapport provisoire confirme qu'elle a géré jusqu'en avril 2008 le contrat de location « il s'agissait d'un bail civil de 12 ans ayant pris effet au 1^{er} juillet 1986 en tacite reconduction depuis le 30 juin 1998 ». La DLH quittançait un loyer annuel, ce qui ne mettait pas la fondation dans la situation de locataire sans titre.

L'Inspection générale maintient ses observations et souligne que la Fondation, en l'état actuel, fait office de syndic non rémunéré, chargé de surcroît des travaux d'entretien courant sur des bâtiments municipaux.

2.1.4. Des espaces commerciaux

Historiquement, la Fondation en 1976 a été chargée de la gestion des espaces commerciaux préexistants dans le périmètre du bail afin que soit conservé un type de commerces compatibles avec une cité des arts.

Il s'agit de 24 locaux commerciaux pour la plupart occupés par des associations culturelles dont les loyers sont perçus par la Fondation.

La liste de ces locaux commerciaux et l'analyse des ressources qui en résultent est présentée au chapitre 6 du présent rapport.

2.1.5. Des potentialités

Sur le terrain situé dans le 4^{ème} arrondissement, le linéaire de murs mitoyens dégradés depuis les destructions programmées en 1942 n'a pas été traité du fait de l'abandon de la deuxième barre prévue par P. Tournon.

Il existe une réserve constructible qui paraît conforme au plan de sauvegarde du Marais le long du mitoyen du lycée Sophie Germain approuvé en 1996.

Toutefois, une procédure de révision vient de commencer par la désignation des chargés d'étude [.....] et [.....], et devrait aboutir à une enquête publique vers la fin 2010.

L'approbation du nouveau plan d'urbanisation du quartier du Marais interviendrait probablement à la fin 2012.

Un permis de construire déposé dans ces circonstances pourrait être frappé d'un sursis à statuer en attendant le nouveau document d'aménagement.

Ce temps d'étude collective pourrait permettre de caler au mieux les projets de construction sur cette parcelle.

2.2. Des difficultés d'ajustement

2.2.1. Immeubles 20/22 rue Geoffroy l'Asnier

On a vu que la situation de ces deux immeubles n'est satisfaisante pour aucune des deux parties.

La situation de la Ville est particulièrement contrainte puisqu'elle est à la fois toujours propriétaire et en même temps affectataire de 4 ateliers au sein de ces immeubles.

On peut ajouter que les autres souscripteurs représentent sur le plan international une importance certaine puisque, sur les 48 ateliers situés dans ces immeubles au bord du péril, 8 ateliers sont souscrits par la Chine, 3 par le Japon, 6 par l'Allemagne. La Russie, la Macédoine, l'Arménie, la Corée et l'Arabie saoudite y ont également des résidents. Enfin le Qatar a pris une option fin 2009 pour la souscription d'un atelier.

Il est recommandé de reprendre les négociations avec la Cité afin de lui transférer les immeubles en la dotant des moyens d'assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux de confortation.

2.2.2. Le terrain Norvins

Les artistes qui séjournent au 24 rue Norvins apprécient le cadre ; il s'agit d'un hébergement dont le caractère est complémentaire de ce qui est proposé dans le 4^{ème} arrondissement et il serait regrettable de faire disparaître ce potentiel.

Le devenir de la parcelle subit depuis quelques années une gestion spasmodique qui n'est de l'intérêt d'aucune des parties.

Il reste que les bâtiments sont le patrimoine de la Ville dont l'entretien lourd lui revient et doit être prévu au budget municipal. Or, la gestion des ateliers qui se trouvent dans ces immeubles lui échappe puisqu'elle l'a confiée en 1971 à la Fondation, personne morale de droit privé.

La Fondation, n'opposant aucun refus juridiquement articulé, assume l'entretien courant sur son budget propre et ne perçoit aucune rémunération de prestataire pour le service rendu. La gratuité du loyer ne peut être qualifiée de rémunération et rend encore moins nettes les relations entre la collectivité et son prestataire de service.

En résumé, la Fondation est donc locataire sans titre mais responsable des travaux d'entretien courant et se trouve être l'opérateur privé bénévole de la Ville pour l'utilisation d'une partie de bâtiments municipaux.

Le lien de la Ville et de la Fondation doit être traité pour ces prestations de manière dissociée des relations induites par le bail à construction passé pour les terrains du 4^{ème} arrondissement.

Tel était d'ailleurs le sens de la proposition reçue par le Cabinet du Maire en septembre 2007 émanant de la directrice des affaires culturelles sans que la situation juridique ait évolué depuis cette date.

Les extraits du procès-verbal de la séance du 22 octobre 2008 du conseil du patrimoine fournis par la DAC dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire ne sont pas de nature à modifier cette analyse, le conseil du patrimoine écartant la solution de la convention d'occupation précaire. La position du conseil du patrimoine n'a pas été exposée à l'inspection générale ni par la directrice ni par ses cadres lors de l'audit, ce dont l'inspection générale s'étonne.

2.2.3. Le jardin sonore

La dispersion des compétences, déjà évoquée, entre plusieurs directions de la Ville n'a pas permis d'anticiper les conséquences du projet de jardin sonore porté par Mme Bertinotti, maire du 4^{ème} arrondissement.

Le projet est traité par la direction des parcs jardins et espaces verts. Les documents de consultation pour le maître d'œuvre ont été élaborés sur un périmètre non juridiquement calé : le jardin de 5 080 m² comporte 1 500 m² sur l'emprise du bail emphytéotique de la Fondation.

Les conséquences de la mise en œuvre se sont avérées techniquement délicates puisque des travaux de sécurité doivent être réalisés prochainement par le concessionnaire du parking en soubassement du jardin et auront un impact sur le dessin du jardin. Il faut rappeler que ce concessionnaire est un sous-locataire du bail accordé à la Fondation.

Le coût du jardin, estimé à un investissement de 3 200 000 € pour un coût d'entretien annuel de 85 000 €, se grèvera de lourds travaux d'étanchéité de la dalle du parking : leur prise en charge technique et financière par la Cité des arts, par Vinci ou par la Ville reste à arbitrer.

La Fondation tenue informée du projet (dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire, la DAC précise que la Cité aurait participé au jury de sélection des paysagistes et du compositeur) n'a pas pour autant été invitée à exprimer explicitement son accord à une modification préalable de son bail encore moins à en proposer les termes de négociation.

Il a été rendu compte de cet état de fait devant le conseil d'administration de décembre 2009.

Le pilotage du projet par la DPJEV n'a pas inclus dans le processus le préalable de l'assiette du bail, géré par la DLH, ni d'éventuelles compensations financières tant pour cette modification que pour les travaux induits, aspects du dossier qui auraient été du ressort de la DAC.

Le jardin sonore n'a pas été clairement perçu par la Cité comme un dossier en marche.

Si des informations orales ont été données à plusieurs reprises, aucun accord formel écrit de la part de la Cité des arts n'a été recueilli par l'administration, ce qui n'est pas de nature à rendre sereins les échanges au sein du conseil d'administration où siège la maire du 4^{ème} arrondissement.

CONCLUSION :

La complexité du patrimoine géré par la Cité internationale des arts vient en grande partie de l'échelonnement de sa construction et du fait que la Ville de Paris considérait, dans une relation de confiance mutuelle, la Fondation comme un opérateur public et la soutenait financièrement.

Les services municipaux actuels sont restés sur cette position, mais l'évolution des relations et la méconnaissance des éléments constitutifs de la Fondation rend nécessaire une clarification des éléments patrimoniaux et un règlement des dossiers en suspens.

PRECONISATIONS :

- **Ville** : donner à la DLH les autorisations nécessaires, sollicitées auprès du secrétariat général de la Ville en 2007, pour reprendre les négociations relatives au bail concernant les immeubles des 20 et 22 rue Geoffroy l'Asnier afin que la Cité soit totalement propriétaire et puisse être responsable de tous les travaux à un rythme compatible avec les souscriptions qui sont encore possibles.
- **Cité** : se doter d'un service apte à définir et suivre un chantier et disposer en interne d'un cadre apte à exercer la maîtrise d'ouvrage des opérations de travaux et d'aménagement.
- **Cité** : prendre la mesure des enjeux relatifs à l'enquête publique sur la modification du plan de sauvegarde du Marais.
- **Ville** : tirer les conséquences du fait que sur les 20 ateliers historiquement souscrits par la Ville, seuls 5 ateliers sont utilisés directement par la DAC.
- **Ville** : mettre un terme à l'ambiguïté de la présence de la Cité internationale des arts au 24 rue Norvins, locataire d'un ensemble immobilier pour lequel elle n'a plus de bail et se donner les moyens de passer une convention de prestataire de service rémunéré pour la gestion des studios-ateliers affectés à la DAC.

3. LA CITE DES ARTS EST UN CENTRE D'HEBERGEMENT

3.1. L'organisation est bâtie sur un état d'esprit

3.1.1. La cité internationale est un hébergement social

Le contexte de la fin de la 2^{ème} guerre mondiale qui a présidé à la création de cette Fondation explique que ce lieu ait été voulu avant tout comme un hébergement financièrement accessible à tous les créateurs qui, faisant profession de leur art, souhaitent venir à Paris sans disposer de revenus personnels compatibles avec ce projet.

La modestie du prix de l'hébergement a été maintenue au cours des années dans l'esprit de conserver la diversité des origines, l'indépendance des artistes, la variété des parcours et des pratiques, sans que les conditions financières soient un obstacle.

C'est cet état d'esprit qui explique le mécanisme de la souscription : chaque souscripteur a la jouissance de l'atelier, l'artiste n'ayant à régler que la partie correspondant aux charges.

Les ateliers-logements sont modestes, sobrement meublés mais tous dotés de salle d'eau et de toilettes personnelles, de superficie variable selon l'art pratiqué, les écrivains ou les compositeurs ayant moins besoin d'espace que les peintres ou les sculpteurs.

Au fil du temps, le sens du confort a évolué et la direction de la Cité a été amenée à prendre en compte certaines demandes comme l'aménagement de cuisinettes, qui n'existaient que dans le bâtiment A, la transformation de baignoires en douches ou la literie nécessaire pour deux personnes.

Des travaux d'isolation comme le changement des vitrages n'en font pas pour autant un hébergement très confortable mais telle n'est pas la raison d'être de la Cité qui est avant tout un lieu dont l'ambition initiale est de rendre possible une communauté vivante d'artistes venus du monde entier.

Toutefois, il a pu être noté au cours de l'audit un risque de décalage entre l'esprit missionnaire d'origine et les attentes modernes des résidents. Le traitement de l'accès à Internet par exemple est encore perfectible, la notion de convivialité passe par un lieu collectif consacré qui reste à trouver, les services de bureautique sont insuffisants.

Néanmoins, les témoignages des anciens résidents, dont certains devenus fort célèbres, ne reflètent pas que l'hébergement modeste à la Cité ait bridé leur créativité.

La Cité fournit des ateliers-logements meublés y compris les draps et couvertures, en assure le nettoyage entre chaque occupant, l'entretien courant dont celui du mobilier, distribue tous les fluides et assure le gardiennage notamment la nuit.

Pour ces prestations complètes et qui apportent aux résidents une vraie sécurité, le « loyer » demandé en 2009 variant selon la surface de l'atelier partait de 315 € sans excéder 415 €. La grille des tarifs, révisée chaque année, est toujours en 2010 très abordable malgré une hausse de 10 % en 2007, 6 % en 2008 et 5 % en rapport à 2009.

L'enquête menée par l'inspection générale en octobre 2009 sur les ateliers d'artistes dépendant du parc social de la collectivité parisienne (rapport n°08-21) montre que la location d'un atelier simple de 44 m² (moyenne des ateliers logements de la Cité) est de 440 € par mois à quoi doivent s'ajouter la location d'un logement social ordinaire dont le coefficient le plus bas est de 5,42 € par m² et par mois.

Ces références montrent que le mécanisme de souscription présidant à l'offre de la Cité internationale des arts est sans aucun doute le plus avantageux pour un artiste à Paris.

La contrepartie de cet avantage est l'obligation de ne pas séjourner plus de deux ans, ce qui reste compatible avec un projet artistique et n'est jamais considéré comme une contrainte.

La contribution modeste aux frais d'hébergement repose sur la tradition de la Cité et sur les liens historiques avec les souscripteurs mais cette situation ne peut perdurer car les charges induites par les modalités de fonctionnement ne peuvent pas être couvertes par les loyers comme l'indiquera le chapitre 6 relatif à l'analyse des comptes.

Déjà en 1981, un rapport de l'inspection générale signalait cette difficulté en précisant que la situation n'était pas due à une mauvaise gestion mais à une conception structurellement déficitaire.

Or, les hébergements de la Cité concourent plus encore que dans des programmes ultérieurs comme le centre des Récollets, aux besoins des artistes à budget modeste.

La Cité des arts a une fonction d'hébergement social mais la municipalité ne prend pas acte de cet aspect dans son soutien financier. La restauration d'une telle approche permettrait d'éclairer les enjeux sur le devenir de la Fondation et le développement de ses actions notamment dans le domaine culturel.

3.1.2. Les relations avec les souscripteurs conditionnent toute évolution

La construction de la Cité internationale a reposé sur des souscriptions, en échange de quoi des artistes pouvaient être hébergés. Ce lien contractuel a toujours été considéré aussi par les fondateurs de la Cité comme un engagement moral et n'a jamais fait l'objet d'une actualisation au regard de l'évolution du contexte économique.

La Cité a dû faire face au vieillissement du bâti, aux modifications de confort, aux recrutements de personnels induits par le nombre croissant d'ateliers qu'il faut entretenir et du nombre croissant de résidents dont il faut assurer l'accueil sans réorganiser pour autant ses relations avec les souscripteurs.

Ce n'est qu'en octobre 2008 que la Cité, organisant un colloque de deux jours sur le devenir de la Cité, a pu réunir un grand nombre de souscripteurs ce qui n'avait jamais eu lieu depuis sa création.

L'objet de ce colloque portant sur le devenir de la Cité notamment son inscription dans le paysage culturel a pu également sensibiliser les souscripteurs sur des aspects plus matériels relatifs aux paiements des prestations et au financement de l'amélioration du confort.

Dans les actes du colloque, on lit que certains souscripteurs sont prêts à financer dans leurs ateliers des améliorations de confort.

Il s'agit d'une première étape à partir de laquelle un ajustement des modalités de participation financière des souscripteurs doit pouvoir être trouvé sans modifier pour autant l'éthique du contrat initial.

A la suite de cette sensibilisation, il est indispensable que la Cité puisse continuer sa démarche en communiquant aux souscripteurs les modalités d'une contribution à l'entretien du bâtiment, aspect qui n'a jamais été abordé.

Une reconstitution du coût de revient des charges attachées aux ateliers montrent qu'elles ne sont pas couvertes par le montant des loyers versés ; **en culture interne, les agents de la Fondation parlent d'ailleurs de « prestations dues » par les résidents et non pas de « loyers ».**

Or, c'est la quote-part des charges du propriétaire qui n'est pas couverte de manière structurelle ; l'analyse des aspects financiers en chapitre 6 approfondira ce constat.

La Cité doit intégrer dans son budget non seulement une dotation aux amortissements mais aussi le coût des travaux de maintien du patrimoine que sont les travaux de grosse maintenance renouvelant les composants comme la toiture ou les menuiseries extérieures et le gros entretien comme le traitement des charpentes et les peintures extérieures.

L'importance du bâti permet d'utiliser des ratios existant pour les immeubles de logement qui évaluent le montant de ces travaux à 1,40 % du prix de la construction à partir de la 16^{ème} année (réf. application [.....]).

A titre d'illustration, sur la base du prochain atelier souscrit à 160 000 €, on peut estimer à 45 M€ la valeur du patrimoine de la Cité.

Si l'on s'inspire de l'application [.....]évoquée ci-dessus, c'est environ 640 000 € par an qui doivent être consacrés à la conservation du patrimoine.¹

Faute de pouvoir reconstituer le prix de revient technique de cet ensemble immobilier, l'inspection générale ne peut que conseiller la démarche sans donner une estimation globale, mais il pourrait s'agir d'une piste de négociation avec tous les souscripteurs.

Une telle approche, stratégique, ne peut pas se faire sans la plus grande diplomatie. Mais surtout, la démarche ne peut pas être élaborée et suivie sans une forte compétence interne de maîtrise des enjeux financiers et une aptitude à développer et à communiquer sur une projection budgétaire.

Les services fonctionnels de la Cité doivent impérativement être organisés pour se doter d'une telle compétence.

¹ (160 000€*286 ateliers)= 45.760.000 €.....45 750 000*1,4=640 640€

3.2. La gestion du parc immobilier est l'activité principale de la Cité

3.2.1. L'entretien des bâtiments

L'existence de 35 000 m² de bâtiments impose que la principale activité de la Cité soit leur entretien.

L'examen de l'organigramme montre que la gestion des bâtiments occupe 33 agents dirigés par un cadre, longtemps considéré comme l'intendant.

Gérer le parc immobilier, telle était bien l'activité initiale de la Cité et son évolution passera par l'analyse du poste de celui qui désigné comme « intendant » est appelé désormais « directeur technique et de la sécurité » sans que ses attributions changent et sans modification de la proportion (67 %) des personnels qui lui sont rattachés.

a- Un premier aspect de l'entretien des bâtiments tient aux menus travaux de maintenance : petite menuiserie, plomberie, électricité et peinture assurés par 8 ouvriers spécialisés encadrés par un chef d'équipe.

Dans l'ensemble, les bâtiments construits par la Cité n'ont pas un aspect dégradé et on peut considérer que l'entretien courant est assuré.

Il reste que la programmation pluriannuelle des actions n'est pas faite, ni son évaluation prospective, ce qui aurait permis de mettre en exergue la nécessité déjà évoquée de prévoir un plan pluriannuel de grosses réparations préservant le patrimoine.

Le recours aux entreprises est plutôt décidé en fonction des conjonctures internes comme l'indisponibilité ponctuelle d'ouvriers en régie, notamment en peinture. Cela ne résulte pas de la comparaison entre le prix de revient de la remise en peinture d'un grand atelier par l'entreprise (environ 4 210 €) et le coût du même chantier en régie, masse salariale comprise.

Les auditeurs ont noté que la Cité a l'habitude de traiter avec les mêmes entreprises, la familiarité des relations et la confiance mutuelle étant des critères considérés comme pertinents pour le directeur technique.

Les interventions se font donc au fil de l'eau, sans critère de répartition entre les bâtiments d'hébergement de la Cité et ceux qui sont propriété de la Ville rue Norvins.

On note aussi des interventions ponctuelles de l'équipe de maintenance à la demande de locataires des baux commerciaux qui ne sont d'ailleurs pas facturées aux bénéficiaires.

Le relevé sur un an des actions d'entretien permet de penser qu'un recentrage sur les points à traiter en régie et ceux à reporter sur des entreprises est un passage nécessaire pour rationaliser les interventions.

- b- Le ménage est également assuré à partir de ressources internes avec la caractéristique de connaître des pointes d'activité intense lors des départs des résidents et avant l'arrivée des suivants. Les ateliers sont totalement nettoyés y compris literie et rideaux par une équipe de 7 personnes coordonnées par un encadrement de deux personnes.

Cet aspect de prestation hôtelière entraîne une organisation s'appuyant sur des stockages de mobilier de remplacement, de draps et de couverture, de produits ménagers et de gestion externalisée de blanchisserie qui très pragmatique reste efficace.

La coordination entre le ménage et les travaux est une partie délicate à gérer, les dates précises de disponibilité des ateliers étant des données conditionnant le taux d'occupation de la Cité.

3.2.2. La gestion des espaces

Les espaces de la Cité accessibles sont de trois natures : les ateliers logements, les ateliers collectifs et les salles de présentation des activités artistiques.

La gestion repose sur des pratiques sédimentées à partir de la **préoccupation fondatrice de la Cité qui est de fournir de manière attentive les prestations les plus complètes pour un tarif ajusté.**

- a- L'accueil des résidents est organisé de telle sorte que leur installation est possible à toute heure du jour et de la nuit. Dans la journée une équipe de 6 personnes accueille et installe les résidents, procède aux inventaires, répond aux questions concrètes, les oriente à l'intérieur des bâtiments et leur offre un premier contact chaleureux.

La responsable de l'équipe parle anglais et espagnol et l'on peut noter un effort général du personnel pour être apte à maîtriser une deuxième langue.

Le caractère familial de l'accueil compense l'absence d'un vrai kit d'accueil lisible et facilitant l'installation des résidents tout en épargnant aux agents des redites ou des informations parcellaires sur la vie à Paris (plan du métro, fonctionnement des téléphones publics, emplacement dans le quartier et heures d'ouverture des épiceries, des pharmacies, des banques, des laveries, des boutiques internet, adresses des administrations parisiennes, etc.).

Le relais de l'accueil est pris le soir par le gardien de nuit [.....].

La gestion des ateliers collectifs et des salles de répétitions est sous-tendue par une politique tarifaire sophistiquée chronophage et une organisation en chaîne pour le paiement, la mise à disposition des locaux et la dépose des clefs.

Cet aspect de la gestion des locaux doit être simplifié tout particulièrement pour la tarification qui fonctionne par catégories (résidents et anciens résidents, extérieurs, groupes, tarifs spéciaux en fonction du matériel mis à disposition) comme le montre le document en annexe.

Un tarif unique, auquel un rabais serait appliqué pour les résidents semblerait suffisant.

L'examen des plannings de réservation montre que les salles de répétition sont prisées par des associations extérieures (30 chorales y ont leurs habitudes).

Ces salles sont particulièrement adaptées à la pratique professionnelle puisqu'elles sont équipées de pianos dont les frais d'entretien (vérification mensuelle des accords) sont pris en charge par la Cité.

Le principe de la location de ces espaces doit être intégré à la politique culturelle qu'entend mener la Cité.

b- L'auditorium de 128 places susceptible d'être utilisé pour des concerts est tenu par un régisseur issu des ateliers et qui s'était porté volontaire.

c- Les sept salles d'exposition sont également gérées par la Cité qui dispose en interne de personnels aptes à seconder les commissaires d'exposition pour l'accrochage, l'éclairage et autres mesures conservatoires.

La gestion des espaces repose sur la conscience professionnelle et le dévouement des agents : elle gagnerait à être simplifiée et plus systématiquement formalisée ce qui permettrait de dégager du potentiel pour renforcer d'autres aspects des activités, notamment toutes celles qui devraient être initiées pour mieux rentabiliser les espaces dédiés à la pratique culturelle.

3.2.3. Le contrat d'assurance

La Cité est assurée auprès [.....] qui répond aux attentes de la Cité. Les ateliers sont assurés comme des meublés. Pour les locataires commerçants, une attestation d'assurance est demandée mais n'est pas toujours obtenue.

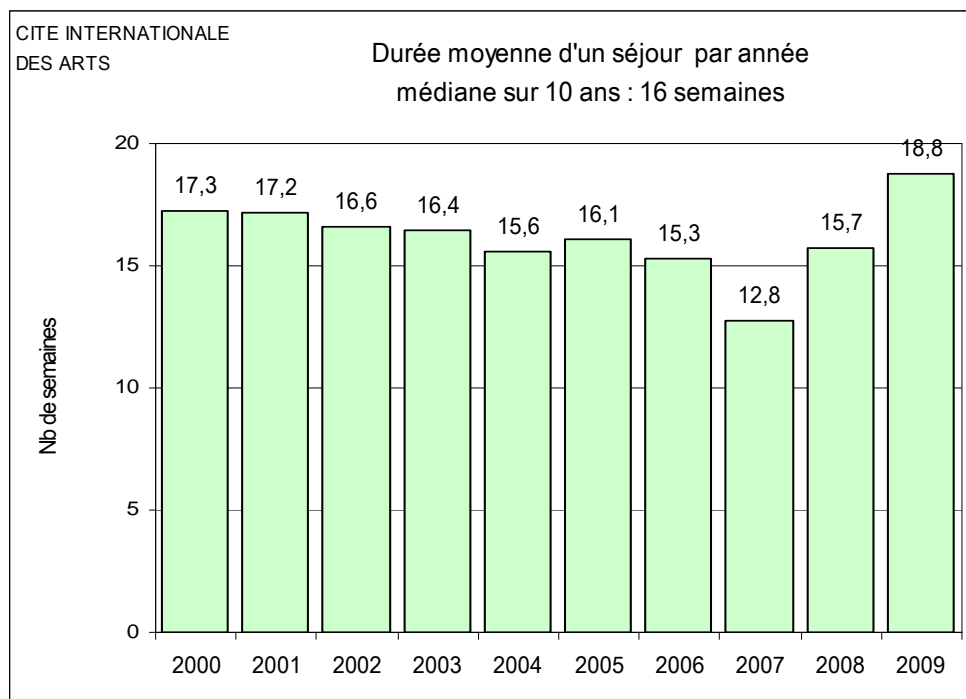
Les dommages constatés par la Cité sont très peu nombreux et concernent essentiellement des dégâts des eaux.

Le contrat d'assurance a été revu en 2004/2005 mais aucune mise en concurrence n'a été réalisée.

Une synthèse annuelle des sinistres reprenant leur description, leurs coûts et leur indemnisation est à établir.

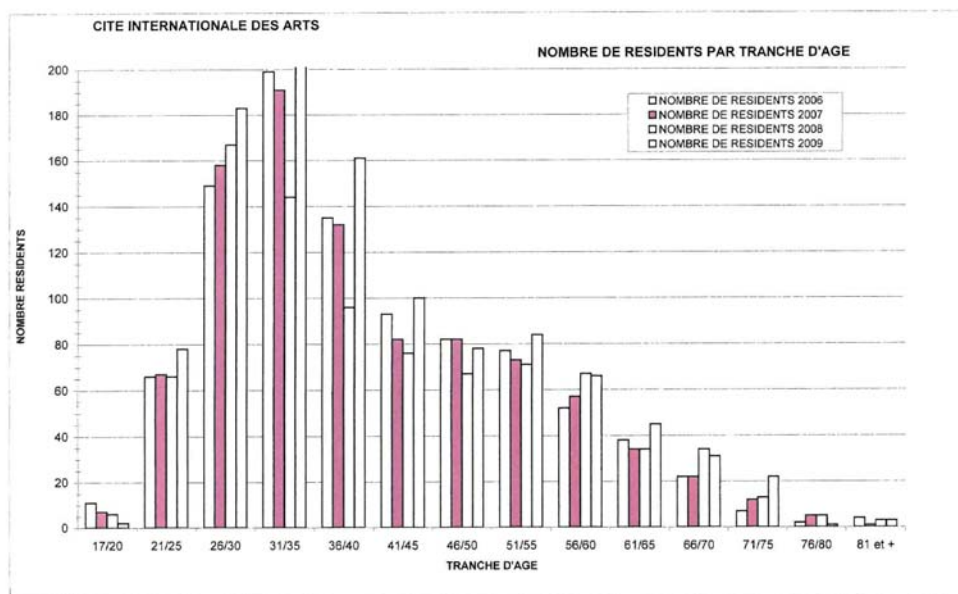
3.3. La sélection des résidents suit des procédures diverses

La Cité reçoit plus d'un millier de résidents par an pour des séjours d'une moyenne de 16 semaines mais n'excédant pas deux ans, comme le montre le graphique suivant :



Il n'y a aucune ségrégation par l'âge comme le montre le tableau ci-dessous puisque l'on note une très large représentation des classes d'âge qui vont de 17 ans à plus de 80 ans, même si les professionnels candidats à ce séjour sont plutôt dans la tranche d'âge de 30 à 35 ans.

Le graphique ci-dessous en montre la répartition sur les quatre dernières années :



L'existence de 286 ateliers logements au cœur de Paris, même de confort très modeste, est un enjeu de pouvoir rendu complexe par le système des attributions, né de l'histoire de la Fondation.

Il est recommandé de bien saisir le sens des modalités d'attribution avant d'estimer devoir les réformer.

3.3.1. Les attributions directes par les souscripteurs

La Cité n'aurait pas existé sans le soutien financier des souscripteurs, le présent rapport l'a abondamment montré.

Chaque souscripteur bénéficiait d'un nombre négocié d'ateliers logements en fonction de son investissement. Les motivations des premiers souscripteurs ont relevé d'une position militante pour un lieu sans frontière au bénéfice des artistes : c'est dire qu'il ne s'agissait pas uniquement d'un engagement financier mais également politique.

Sauf pour 41 ateliers, les résidents sont choisis directement par les souscripteurs selon des critères qui leur sont propres sans que l'esprit du contrat permette de s'immiscer dans la sélection des artistes.

La surface des ateliers souscrits est le seul critère contraignant, par le biais du choix de la discipline, les ateliers de moins de 30 m² n'étant pas adaptés à certaines expressions en art plastique par exemple.

La liste des ateliers souscrits, jointe en annexe, montre la grande diversité des origines et explique en grande partie le caractère multiforme des profils de résidents.

C'est une constatation qui ne manque pas de soulever de la part de certains observateurs interrogés par les auditeurs de l'inspection générale des commentaires évaluateurs.

Toutefois, il est important de rappeler que le respect de la diversité est le fondement de la Cité. L'actuelle équipe sous l'impulsion du président a le souhait, pour les derniers ateliers qui pourraient être libres à la souscription, de donner une priorité à des origines encore faiblement représentées comme les pays du continent africain (5% des résidents) ou des pays du continent océanien (5 % des résidents).

Sous l'angle de la mission première de la Cité qui est l'hébergement, le jugement sur la qualité professionnelle des résidents vient introduire un élément d'appréciation qui relève de références culturelles.

La liste des activités professionnelles jointe en annexe montre l'extrême variété des arts exercés, ce que fait moins apparaître le regroupement ci-dessous par grands domaines

	Arts plastiques	- photographie	- musique	-arts du spectacle	-danse-	écriture
2007	781	75	174	14	10	31
2008	782	75	178	13	13	32
2009	754	79	183	11	14	33

Les références culturelles sont délicates à manier si prévaut le souci constant d'éviter d'imposer des critères ethnocentrés.

La Cité, jusqu'à présent, n'est pas organisée pour offrir aux souscripteurs un service d'évaluation et d'accompagnement artistique des futurs résidents.

3.3.2. Les attributions par les commissions

La préoccupation de choisir parmi les candidats les artistes professionnels les plus remarquables dans leur domaine est la raison de l'existence de commissions de sélection.

Ces commissions concernent l'attribution de 41 ateliers situés dans la propriété emphytéotique de la Cité et les 33 ateliers appartenant au domaine municipal situé au 24 rue Norvins.

Les raisons qui font que ces souscripteurs ont renoncé à désigner eux-mêmes les résidents n'ont pas été reconstituées ; on note que certains de ces souscripteurs sont des personnes et la confiance dans la gestion des fondateurs de la Cité est la probable explication.

La Ville, quant à elle, ne pourvoit pas directement 15 ateliers sur les 20 souscrits à la Cité ainsi que les 33 ateliers situés rue Norvins.

Ce sont 74 ateliers qui sont l'enjeu, deux fois par an, de l'ordre du jour du travail de sélection opéré par trois commissions qui examinent les dossiers professionnels des candidats à une résidence.

Chaque commission, présidée par Mme [.....], présidente honoraire, est composée de personnes qui ont un lien avec les domaines artistiques concernés : arts plastiques, musique, photographie.

Plus de 500 demandes sont examinées, mais les débats, souvent longs aux dires de certains membres interrogés, ne font pas l'objet d'un relevé écrit.

Chaque artiste est informé par le secrétariat des commissions de l'issue donnée à sa demande sans qu'on observe dans les dossiers des candidats non retenus de protestation particulière.

Les attributions de chacune des commissions laissent à penser que le travail de la commission « arts plastiques », qui regarde des dossiers aussi variés que ceux de peintres, de graveurs, de sculpteurs ou de vidéastes, est très certainement plus complexe que celui de la commission « musique » ou « photographie » dont les techniques, même très évolutives, sont maîtrisées par les membres présents.

Il est sans risque de poser l'affirmation que la composition des commissions induit une orientation culturelle.

Il est également exact que ces commissions sont actuellement le seul lieu organisé à la Cité où le débat des orientations artistiques peut être tenu.

Si la Cité internationale des arts doit enrichir son activité initiale d'hébergement d'artistes professionnels par une politique culturelle, elle doit nécessairement **obtenir du conseil d'administration l'organisation en interne d'un organe expert.**

Conclusion :

La Cité internationale des arts est un lieu d'hébergement, mission voulue par les fondateurs. A ce titre, elle doit faire évoluer son organisation pour que ses moyens restent adaptés.

La Cité est au service d'artistes du monde entier, désireux de poursuivre par Paris un parcours professionnel dont ils n'ont pas, à titre individuel, les moyens financiers.

L'orientation de la Cité vers une politique culturelle ne doit pas occulter cet aspect social qui doit être maintenu et soutenu.

Préconisations :

- Cité : se doter d'un vrai service de maîtrise d'ouvrage apte à rationaliser l'entretien et les travaux, en établissant la programmation, l'évaluation, les moyens tant humains que financiers et le calendrier d'exécution.
- Cité : organiser les personnels chargés de l'accueil et de la gestion des espaces collectifs en synergie en les regroupant autour de valeurs relevant de la communication.
- Cité : faire que les commissions de sélection soient en phase avec l'évolution des acteurs culturels et renouveler leurs membres.
- Cité : veiller à mettre en place un service référent apte au dialogue avec les souscripteurs afin que ce dialogue s'organise autrement que par le biais de l'affectation de leurs résidents.
- Ville : reconnaître la nature sociale des ateliers-logements résultant de l'orientation prise dès l'origine par la Cité et la soutenir par une aide financière ciblée.
- Ville : prendre en considération la nécessité d'entretenir et de conserver un patrimoine immobilier qui reviendra dans le domaine de la Ville et définir pour cela une dotation annuelle.
- Ville : distinguer le rôle d'hébergement de la Cité de celui de lieu culturel qui reste à définir.

4. LA CITE DES ARTS S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE CULTUREL

4.1. Les artistes hébergés ont des attentes

4.1.1. Des lieux facilitant leur activité

Afin de mieux apprécier l'adéquation entre les attentes des résidents et les services offerts par la Cité internationale des arts, la direction a entrepris de distribuer un questionnaire aux sortants mais les résultats n'ont pas encore été exploités autrement que ponctuellement (campagne d'achat de lits gigogne, réfection du hall d'accueil, installation d'un intranet).

L'inspection générale a souhaité mener une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon réparti de manière paritaire et représentant tous les continents et toutes les disciplines artistiques.

Les thèmes portaient sur leur situation professionnelle, les raisons de leur choix d'un séjour à Paris, l'accueil reçu, les questions qu'ils ont été contraints de poser, les contacts artistiques qui leur ont été proposés.

Cette enquête confirme certaines demandes matérielles déjà évoquées comme des lits assez longs et assez larges pour être confortables ou la possibilité de louer des éléments d'appoint comme des micro-ondes ou des télévisions, ou la nécessité de poser des questions pour comprendre où est la laverie et comment elle fonctionne.

De manière générale, il serait utile d'associer à chaque résident une personne référente qui serait chargée, tout au long de son séjour, de répondre aux questions matérielles qui surgissent.

Mais les sujets relatifs à leur pratique professionnelle les préoccupent beaucoup plus.

a- Ils sont unanimes à déplorer qu'il n'existe pas au sein de la Cité un espace qui soit dédié en permanence aux rencontres entre résidents, hors du hall d'accueil qui est, en l'état actuel, le seul point où ils peuvent se croiser.

La réunion fixe du vendredi à l'heure du déjeuner organisée par la direction ne correspond pas à leur mode de communication.

Au-delà de la convivialité, cette demande repose sur l'attente d'échanges de pratiques ou de recherche de partenaires pour bâtir un projet commun. Les relations actuellement se limitent au hasard du voisinage.

Cette forte demande aurait pu être prise en compte au moment de l'étude de la réfection du hall d'accueil, même si l'administration de la Cité, dans sa réponse du 20 avril au rapport provisoire, constate que le fonctionnement actuel de ce hall en fait un « lieu de passage très fréquenté, point d'enregistrement des résidents » ne pouvant pas « accueillir l'espace de convivialité ».

b- La mise à disposition des ateliers collectifs est complexe et les disponibilités insuffisantes. Il manque des studios de répétition pour la danse et les performances et les pianos mis à disposition sont de qualité insuffisante.

Il s'agit de questions qui montrent que la Cité est vraiment perçue comme un lieu indissociable de la pratique artistique.

c- La difficulté d'obtenir l'accès à Internet doit être mise dans la rubrique des attentes professionnelles, les échanges et les contacts se faisant prioritairement désormais par ce vecteur.

C'est une société de service, [...], qui a installé et assure la maintenance. Un seul serveur relayé par 3 spots par étage n'est pas suffisant pour desservir avec une qualité équivalente tous les ateliers, compte tenu de la configuration architecturale.

La direction s'orienterait vers des travaux lourds de câblage. Toutefois, les ateliers qui ne reçoivent que de faibles signaux sont identifiés et sont au nombre de 36. Il semble préférable de négocier avec l'installateur la pose de relais supplémentaires pour renforcer le service.

L'accès fiable à Internet est important et l'Inspection générale prend acte du fait que la Cité, dans sa réponse du 20 avril 2010 au rapport provisoire, confirme que ce sont « tous les espaces qui doivent pouvoir bénéficier d'un accès y compris l'auditorium et les salles d'exposition non encore connectés ». La réponse du 20 avril de la Cité internationale des arts au rapport provisoire contient la précision suivante « l'accueil de certains projets peut être conditionné par l'existence de connexions de qualité (projet Atopic Festival par exemple) ».

Le webmaster en interne pourrait utilement faire des propositions alternatives au câblage des bâtiments, opération onéreuse et lourde en termes de chantier.

Quoi qu'il en soit, il est recommandé que la Cité soit l'abonné unique pour l'accès à Internet et permette ainsi à chaque résident d'obtenir un accès à la Toile sans formalités complexes comme aujourd'hui : en effet, actuellement, chaque résident doit prendre un abonnement, ce qui est quelquefois incompatible avec leurs ressources ou bien avec leur courte période de résidence.

4.1.2. Des contacts fructifiant leur séjour

Le séjour à Paris est présenté par tous comme une étape importante dans leur parcours professionnel et ils souhaitent que leur carnet d'adresses s'étoffe à cette occasion.

Certains d'entre eux ont déjà à Paris des contacts qu'ils espèrent fidéliser à l'occasion de leur séjour. D'autres ont bénéficié de la part des souscripteurs qui les ont choisis, d'un plan de contacts adapté à leur projet (c'est le cas des artistes venant par l'intermédiaire de Cultures France).

Il reste que tous demandent que des lieux soient proposés permettant de montrer leur travail notamment des lieux d'exposition, y compris à la Cité.

Même si les expositions à la Cité ne peuvent se faire actuellement que dans les 7 petites salles situées au bout de la barre de la rue de l'Hôtel de Ville, les plasticiens présents souhaiteraient qu'elles soient **organisées par un commissaire d'exposition acteur du monde artistique à Paris.**

De manière générale, les artistes interrogés souhaitent que les acteurs du monde artistique, galeristes, critiques, conservateurs, directeurs d'établissements, artistes puissent trouver le chemin de la Cité et celui de leurs ateliers.

Dans sa réponse du 20 avril 2010 au rapport provisoire, la Cité a souhaité préciser que la résidence d'artistes n'inclut pas le droit à exposer. « En revanche, dans le cadre de sa nouvelle politique culturelle, la Cité des arts a lancé en 2010 un appel à candidature auprès des résidents pour une exposition organisée par un commissaire préalablement désigné par la commission arts plastiques de la fondation (juin juillet 2010) »

De surcroît « chaque artiste peut, s'il le souhaite, organiser des journées portes ouvertes de son atelier ».

L'inspection générale prend acte de ces compléments.

4.2. La cité des arts met en place des actions

Les actions culturelles de la Cité des arts se sont jusqu'à présent appuyées sur la production artistique des résidents. Certaines occasions, comme le 25^{ème} anniversaire de la fondation en 1991 ou bien celle de 2008 à l'occasion de la réunion exceptionnelle des représentants des pays fondateurs ont été marquées par des manifestations particulières.

Celle de 1991, faite d'un concert et d'une triple exposition dans les jardins, dans les locaux de la Cité et à l'Hôtel de Ville, montrait l'oeuvre de 50 artistes de notoriété, tous anciens résidents, dont la sélection avait été voulue par les organisateurs pour montrer qu'à la Cité des arts, tous, en dépit de positions divergentes, y ont trouvé leur place, car « ceux qui y résident n'ont pas à se soumettre à tel ou tel manifeste, à ses critères, à ses attendus et à ses règles » (Pascal Bonafoux, historien de l'art, préfaçant le catalogue).

Celle de 2008, réunissant 28 plasticiens à l'identité artistique forte, anciens résidents également, insistait sur le fait que la Cité offre « un soutien, indépendant du marché, affranchi du système académique, des modèles et des catégories » (Anne Tronche, critique d'art, préfaçant le catalogue).

Les objectifs culturels de la Cité font l'objet désormais d'une approche qui se souhaite plus calée avec le champ médiatique.

Dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire, la DAC précise que « *l'émergence de la CIA comme acteur culturel parisien se traduit essentiellement par des actions coûteuses :*

-l'organisation d'expositions assurées par des commissaires prend la place de la location des salles d'exposition à des partenaires extérieurs

-la création de lieux de convivialité et de rencontre prend la place soit de lieux d'hébergement, soit de locaux commerciaux qui procuraient un loyer,

-la constitution d'une équipe d'accompagnement des artistes implique les rémunérations correspondantes ».

L'inspection générale constate que cette position n'encourage pas l'évolution voulue par l'actuel conseil d'administration.

4.2.1. Les actions de communication

Force est de constater que la Cité internationale des arts reste un lieu méconnu : ni son ampleur en matière d'hébergement, ni le potentiel artistique représenté par ses résidents ne sont perçus.

Pour combler ce déficit d'image, une chargée de communication vient d'être recrutée à charge pour elle de modifier la politique culturelle de la Cité.

Son action de moins d'un an ne peut pas être mesurée, le seul dossier en cours étant la confection d'un dépliant bilingue et d'une brochure sur la Cité dont le devis était en cours au moment de l'audit.

Dans sa réponse du 20 avril 2010 au rapport provisoire, l'administration de la Cité a souhaité préciser que le cahier des charges de cette personne comprend à la fois le développement culturel et la communication et « compte tenu des nombreux nouveaux projets en partenariat avec des institutions extérieures, la part de travail consacrée à la mise en œuvre est de 60 à 70 %. »

Cette information est connue de l'inspection et n'est pas de nature à modifier son analyse.

L'organisation de la communication est entièrement à concevoir : en témoignent les listes des contacts que les auditeurs ont eues entre les mains. Plusieurs fichiers largement obsolètes, établis sans protocole de validation : tenue, mise à jour, circonstances d'utilisation sont des actes déterminants pour le sérieux de l'entreprise et doivent absolument être clarifiés.

L'inspection générale prend note de la réponse du 20 avril 2010 de la Cité sur les fichiers existants, ce qui ne permet pas pour autant de supprimer les observations du paragraphe précédent.

La trace des échanges avec la CNIL à propos de ce fichier doit être retrouvée.

De nombreux thèmes restent à traiter en termes de communication : l'organisation de l'impact visuel du bâtiment vers la Ville, les relations internes (signalétique, site internet, liens inter-résidents), la manière de nouer des relations professionnelles avec les acteurs du paysage culturel, la recherche de mécénat (facilité fiscalement par le statut de fondation dont dispose la Cité) sont à initier et à conduire.

4.2.2. L'organisation d'évènements culturels

La Cité, traditionnellement, mettait à la disposition de ses résidents les 7 salles d'exposition dont la régie est assurée en interne.

Désormais, une réorganisation de cette approche vise à ouvrir ces espaces à des demandeurs extérieurs, notamment à la Ville de Paris dans le cadre d'une synergie avec les actions de politique municipale.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la répartition de ces expositions :

Année	Expositions de résidents	Expositions extérieures
2006	22	4
2007	16	10
2008	5	10
2009	5	4

On note en 2006 une exposition dans le cadre de l'année de la Corée, en 2007 une exposition Paris Berlin pour le 20^{ème} anniversaire de l'accord d'amitié entre les deux villes, en 2008 une exposition dans le cadre des semaines baltes à Paris et en 2009 une présentation sur le mouvement moderne à Tel-Aviv en partenariat avec l'ambassade d'Israël en France et la ville de Paris.

Il est intéressant de souligner des expositions faisant écho à des manifestations générales comme « le Mois de la photo » pour lesquelles les initiatives d'anciens résidents pourraient être sollicitées activement. Le succès, avec 3 000 visiteurs, de l'exposition en 2006 autour de Joël Witkin, ancien résident, regroupant le travail de 30 artistes résidents est particulièrement significatif du potentiel de la Cité.

Par ailleurs, l'auditorium est activement utilisé pour des concerts et son rôle dans la fête de la musique est de tradition. Bien équipé il est sollicité par des artistes extérieurs aussi bien que par les résidents :

Année	Concerts de résidents	Concerts d'artistes extérieurs
2006	41	30
2007	40	28
2008	32	28

La Cité des arts montre en matière musicale une belle vigueur.

En 2008 par exemple, ses studios de répétitions et son auditorium ont été utilisés par 18 associations et 9 chorales, pour des répétitions, pour un festival de guitare pour le concours international de harpe Louise Charpentier.

Mais les lieux sont aussi adaptés pour des rencontres internationales comme les rencontres européennes des jeunes et de l'image ou le 5^{ème} salon du livre d'Amérique latine.

La volonté de changement de politique culturelle portant prioritairement sur les arts plastiques mérite d'être soulignée car c'est à la fois le signe de la complexité contemporaine du positionnement de ces disciplines et de la modestie des espaces d'exposition proposés à la Cité.

4.3. La Cité comme partenaire culturel

4.3.1. Les liens culturels avec la Ville de Paris

Les auditeurs ont noté le souhait de la Cité de s'ouvrir sur le monde culturel dans le cadre d'une programmation dont elle aurait la maîtrise. La visibilité de cette programmation n'excède pas actuellement une année.

a. La direction des affaires culturelles comme référent

Il est certain que les initiatives prises par la Ville de Paris pour associer la Cité à une programmation culturelle dans laquelle les artistes résidents ont leur place rencontreront l'approbation du conseil d'administration.

L'intégration de la Cité dans les programmes des grands rendez-vous scandant la politique municipale telle la Nuit Blanche doit être poursuivie.

L'exemple de la manifestation « résidents 2003-2007 » dont la Ville était le commissaire, présentant à l'espace [...], au cœur du mécénat [...], les œuvres de 36 artistes résidant aussi bien à la cité internationale des arts qu'au centre international des Récollets montre la possibilité d'une synergie allant dans le sens de l'intérêt collectif ce qui contribue « au foisonnement des idées, à la diversité des regards, à la chaleur des confrontations, bref à la vitalité de Paris »².

Les initiatives de ces manifestations, en l'état actuel de son organisation, ne peuvent pas être totalement prises par la Cité mais elle peut répondre à toutes les sollicitations qui émaneraient de la Ville pour peu que la direction des affaires culturelles soit organisée en ce sens.

Force est de constater que lors des deux réunions demandées par les auditeurs en début de mission à la Direction des affaires culturelles, aucune des trois personnes chargées des relations internationales dans cette direction n'a jamais été conviée, ni même citée.

² Bertrand Delanoë, Maire de Paris, préface du catalogue de l'exposition « résidents 2003-2007 Paris »

b. La délégation générale aux affaires internationales comme pilote

Il y a lieu de trouver à la Ville le rattachement qui permettra le mieux de nouer avec la Cité une coopération de bonne qualité, car les origines diverses de ses fondateurs comme de ses résidents font qu'elle présente toutes les caractéristiques d'un lieu privilégié pour accompagner culturellement les relations internationales menées par la municipalité.

Les expositions à la Cité internationale des arts déjà organisées pour illustrer l'amitié entre Berlin et Paris, avec les pays baltes ou entre Paris et Tel Aviv sont une amorce.

Il existe un intérêt mutuel à réfléchir à des manifestations en résonance avec la délégation aux affaires internationales en s'appuyant sur la présence des résidents et l'existence des souscripteurs.

La Cité internationale des arts pourrait établir sa programmation sur cette base.

Il est vrai que les locaux actuels réduisent l'amplitude des manifestations. Le partenariat avec d'autres lieux en devenir comme le 104, la maison des métallos ou la Gaîté lyrique prendrait alors toute sa synergie pour la Ville comme pour la Cité.

Il reste que la Cité n'étant pas un service de la Ville, les projets avec les directions de la Ville doivent s'établir sur des bases contractuelles précises, tant juridiques que financières et cela pour chaque opération.

4.3.2. Les liens avec les opérateurs culturels

La volonté actuelle de la Cité internationale des arts d'être reconnue par les opérateurs culturels passe par une clarification de son positionnement.

a- Les résidents représentent un vivier d'artistes professionnels

Les auditeurs ont indiqué la position encore récente des fondateurs de la Cité qui se donnaient comme règle de ne pas être autre chose qu'une « ruche » « une sorte d'ardeur commune, un échange généreux, une exigence partagée, chacun selon son registre et sa mesure » (Pierre Moinot, académicien français).

Le mode d'attribution directe des ateliers qui réduit la sélection par les commissions aux ateliers des souscripteurs désengagés confirme que la Cité est ouverte à toutes les formes et tous les niveaux artistiques.

La liste des résidents dont la notoriété est désormais avérée est longue et la Cité a tout intérêt à ne pas ignorer ce potentiel sous le double aspect des résidents actuels et de la force d'entraînement des anciens résidents.

- Les résidents actuels s'attendent à des outils facilitant leur travail, on l'a vu dans l'enquête de satisfaction : tout comme l'auditorium, les salles d'exposition doivent être maintenues accessibles.

Il reste que l'inspection générale a souvent entendu commenter de manière péjorative les présentations artistiques : confier à un commissaire d'exposition extérieur le soin de concevoir et de monter le programme de monstration à partir du travail des résidents est un vecteur pour une diffusion dans le paysage culturel que la Cité devrait envisager.

- Les anciens résidents ont, pour un grand nombre d'entre eux, une notoriété internationale et il n'est pas hors de propos de demander aux plus éminents de concevoir et de soutenir un événement avec leurs collègues résidents à la Cité ; les démarches auprès de ces personnalités sont à monter soigneusement de façon à ce qu'apparaisse un mutuel intérêt.

c- Les opérateurs culturels doivent trouver du sens à leur lien avec la Cité

Le rayonnement de la Cité internationale des arts ne peut se faire comme lieu de manifestations de référence, faute d'espaces dimensionnés.

La Cité ne dispose pas en interne de moyens de fonctionnement lui permettant d'être un coproducteur d'événements culturels.

En revanche, la curiosité professionnelle des opérateurs peut être suscitée. Au delà des rencontres ponctuelles à organiser avec les galeristes, les critiques d'art, les responsables d'organismes culturels, l'inspection générale suggère d'associer ces opérateurs à la vie même de la Cité par leur présence dans les organes constitutifs.

Si le conseil d'administration ne peut actuellement être modifié, les statuts datant de la création, il sera opportun le moment venu de recentrer ce conseil et de le renforcer par la présence de membres du secteur artistique, les administrations présentes à l'origine du projet de Fondation s'étant, depuis lors, largement réorganisées et désengagées.

Outre le conseil d'administration, la Cité internationale des arts s'appuie, on l'a vu, sur des commissions de sélection pour attribuer certains ateliers ; il est très recommandé que ces commissions, qui ne sont pas soumises à des règles contraignantes en matière de composition, puissent renouveler leurs membres régulièrement.

Il est frappant de constater qu'aucun artiste n'est présent dans la commission d'arts plastiques et que pour la photographie aucun représentant en activité des rencontres internationales d'Arles n'est invité.

La Cité, dans sa réponse du 20 avril 2010, souhaite signaler également l'arrivée de [.....] à la commission photographie. L'inspection générale en prend acte.

La présence d'artistes encore actifs dans leur discipline serait un apport stimulant pour l'examen des dossiers de candidats comme on le remarque pour la commission « musique » avec l'arrivée de [.....] en 2009.

L'ensemble de ces observations amène à affirmer que la Cité internationale des arts pour acquérir sa légitimité doit se doter d'un conseil artistique indépendant, présidé par un grand ancien résident³ qui pourrait être consulté tant sur les orientations que sur les choix culturels.

La nature des objections de la DAC sur ce sujet dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire est contraire à la confiance qui doit être restaurée entre la Ville et la fondation.

Sans enlever de responsabilité à la gouvernance de la Cité, le Conseil scientifique serait un pont entre la Fondation et un monde de l'art mouvant.

Conclusion :

La cité internationale des arts outre son activité première d'hébergement a l'ambition d'affirmer sa place dans le paysage culturel ; sa richesse repose sur la présence de résidents professionnels du monde entier et sur d'anciens résidents qui constituent un véritable réseau qu'il convient d'activer.

Son positionnement doit se préciser en fonction d'une claire perception de ses moyens actuels et de son ouverture, dans son fonctionnement même, à des membres actifs du paysage culturel.

Préconisations :

-Cité : créer un espace commun pour les résidents au sein de la Cité pour faciliter la synergie entre leurs pratiques.

-Cité : mettre à la disposition des résidents un réseau *wifi* pour faciliter les contacts professionnels.

-Cité : poursuivre la politique culturelle sans exclure les résidents.

-Cité : monter toutes les expositions avec un commissaire extérieur.

-Cité : s'appuyer sur les anciens résidents pour créer des événements culturels.

- Cité : bâtir un protocole d'élaboration et de validation des listes de contacts.

-Cité : réfléchir à l'impact visuel du bâtiment.

-Cité : rechercher du mécénat, le statut de fondation facilitant la démarche.

-Ville : valider le rattachement le plus pertinent pour la contribution de la Cité au rayonnement international de la politique culturelle de la Ville.

³ Par exemple, [...], qui vient d'être reçu à l'Académie des beaux-arts, a été résident comme claveciniste.

-Ville/Cité : bâtir un conventionnement avec la Cité pour des actions concourant au rayonnement international de la Ville.

-Cité : instaurer au sein de la Cité un conseil artistique présidé par un ancien résident.

5. LES COMPETENCES DE LA CITE INTERNATIONALE DES ARTS

5.1. Le rôle des instances associatives

5.1.1. Le conseil d'administration

Les statuts de la Fondation sont inchangés depuis sa création en 1957. Le conseil d'administration est composé actuellement de 27 membres (les 3 membres fondateurs ayant disparu) dont 19 représentants de personnes publiques, membres de droit.

Le mode de désignation des 9 personnes qualifiées au mandat perpétuellement renouvelable, proposées par le conseil d'administration mais désignées par le ministère de la culture, les distingue peu des représentants de l'administration.

Cette composition porte la marque des conditions de la création de la cité voulue comme un outil au service d'une œuvre soutenue par la volonté des pouvoirs publics.

Réuni deux fois par an, en présence généralement d'environ une moitié de ses membres, sa lourdeur n'en fait pas vraiment un organe de proposition pour le fonctionnement de la Fondation.

Conçue pour la construction et l'entretien d'un hébergement d'artistes, la Fondation semble désormais vouloir développer le vecteur culturel comme cela apparaît à la lecture des comptes-rendus du conseil d'administration.

La nécessité de compléter en ce sens l'objet de la Fondation s'est imposée depuis 2006 et porté par le nouveau président, un projet de modification des statuts a été approuvé par les 17 membres présents au conseil d'administration du 11 décembre 2008. A cette occasion, le texte s'est rapproché des statuts type dans l'organisation de ses instances : le conseil d'administration se concentre autour de 14 membres avec un collège de membres de droit de 8 personnes dont le Maire de Paris et 3 conseillers de Paris.

Il faut noter néanmoins que le Conseil d'Etat risque de faire observer que le nombre de membres excède la recommandation des statuts type qui limite à 12 personnes la composition d'un conseil administrant d'une fondation.

Le collège des personnalités qualifiées est de 6 membres renouvelables trois fois, cooptées par les autres membres du conseil. Il est probable également que soit l'objet d'une observation le déséquilibre entre le nombre de personnalités qualifiées et le nombre excédentaire de 2 personnes des membres de droit.

Un collège de 7 membres de droit et de 7 personnes qualifiées aurait permis aux nouveaux statuts de ne déroger aux statuts type que sur le seul point du nombre global de membres fixé à 14 personnes au lieu de 12 personnes dans les statuts type.

La demande de modification des statuts a été envoyée au Ministère de l'intérieur chargé de la saisine du Conseil d'Etat le 29 septembre 2009.

A ce jour, le dossier a probablement été transmis au Conseil d'Etat avec l'accord réputé tacite de la Ville de Paris saisie pour avis le 7 décembre 2009.

La DAC dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire indique n'avoir pas reçu cette saisine et communique la teneur de ses demandes de modifications des statuts : la procédure ne prévoit pas que le rapport de l'inspection générale soit le vecteur de l'instruction d'un dossier de modifications de statuts, le texte ne peut pas être repris.

Sauf avis défavorable du Conseil d'Etat, la mise en œuvre des nouveaux statuts pourra permettre le fonctionnement d'un conseil d'administration conçu pour être un organe plus réactif en matière de décisions touchant à la stratégie.

5.1.2. Le bureau

Dans l'état actuel des statuts, le bureau est élu tous les ans par le conseil d'administration et comporte 7 membres dont 3 vice-présidents.

Du fait de sa taille, de la brièveté des mandats et du silence sur ses compétences, l'instance ne joue pas de rôle explicite dans la vie de la Cité.

Le trésorier général qui présente chaque année la situation financière au conseil d'administration n'a pas d'action sur les options à prendre en matière financière et comptable.

La modification des statuts portera à 4 membres seulement le Bureau : un président, un vice président, un trésorier et un secrétaire, élus pour 3 ans.

Ce resserrement doit permettre au président de s'appuyer sur des personnalités disponibles pour ces fonctions et acceptant une répartition des responsabilités pour le second.

L'action du président, représentant la personnalité morale de la Fondation, pour être stratégique, doit pouvoir être soutenue par un vice-président le secondant sur les questions d'organisation qui vont s'imposer dès que les enjeux culturels de la Cité se préciseront.

Ces enjeux culturels passant par un nouvel équilibre budgétaire, l'administration de la Cité doit pouvoir s'appuyer sur un trésorier incisif.

5.1.3. La présidence

Le conseil d'administration pléthorique et le bureau trop volatile font de la Présidence une fonction lourde.

Acteurs de leur propre création, les deux premiers présidents, [.....], puis[.....], ont exercé leurs responsabilités en véritables dirigeants, orientant et gérant au quotidien la vie de la Cité.

Mme [.....], présidente honoraire, dispose toujours de son bureau et continue d'être pour les anciens résidents et auprès des souscripteurs historiques une figure morale très importante.

Elu en 2006, [.....], exerce son mandat en fixant des orientations et est attaché à l'évolution des missions de la Cité qu'il souhaite élargir vers des options culturelles.

Outre la reconstitution solide d'un Bureau, telle qu'elle est recommandée au paragraphe précédent, le Président doit pouvoir restructurer l'administration de la Cité. Actuellement, le Président s'appuie sur une structure administrative légère dont l'encadrement supérieur disparaît au moment précis du déroulement de l'audit.

La reconstitution de l'équipe de gestion est une nécessité absolue.

5.2. Les ressources humaines

5.2.1. Une organisation familiale

L'organigramme des services de la Cité, au moment du déroulement de l'audit, était le suivant :

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

La Cité internationale des arts repose sur une organisation peu nombreuse de 49 personnes dont l'activité a été auditée par le moyen d'entretiens menés avec 26 agents représentant tous les métiers exercés dont l'ensemble des personnels d'encadrement.

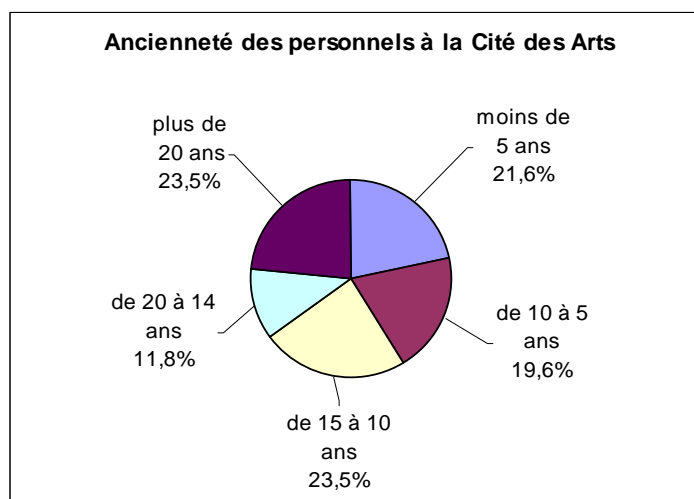
Les entretiens, menés sur les lieux de travail, ont duré de 45 minutes à 2 heures selon la complexité des tâches de chacun.

La claire conscience de leurs fonctions et de leurs responsabilités, même chez les plus modestes comme les agents d'entretien ou le gardien de nuit, est constante.

L'atmosphère familiale qui se dégage, renforcée par les sons et les mouvements provenant de la proximité des activités artistiques, contribue sans doute au sentiment de satisfaction d'appartenir à la structure, sentiment qui a souvent été exprimé aux auditeurs.

Les personnels ne sont pourtant pas très anciens et les recrutements successifs n'ont pas entaché cette atmosphère.

Le diagramme ci-dessous montre l'équilibre des anciennetés.



Ces conditions, confortées par une grille de salaires inspirée de la fonction publique et d'une organisation de la durée du temps de travail adoptée dès les premiers textes nationaux, font du personnel de la Cité un ensemble homogène et fiable.

Les entretiens menés ont mis en valeur quelques personnalités susceptibles de développer un potentiel ou prêtes à changer d'activité.

5.2.2. Le service comptable.

La Cité a embauché une comptable (spécialiste de paie également) en 1977, laquelle a dirigé ce service jusqu'à son départ à la retraite l'année dernière (mars 2008).

La nouvelle responsable formée sur place la remplace. La courte formation suivie de deux modules de 3 jours (3 jours pour la compta et 3 jours pour la paie) paraît insuffisante. Elle est assistée de trois personnes dont deux ont des responsabilités de caisse, et une est plus spécialisée dans le domaine des locations de salles de musique et d'exposition.

La comptabilité dispose de terminaux de carte bleue qui permettent notamment le paiement des prestations par les artistes. En revanche, la Cité ne peut pas créditer un compte par ce moyen.

L'activité comptable et fiscale, malgré la bonne volonté des personnes, manque d'un vrai référent, aucun cabinet comptable extérieur n'intervient.

Les comptes sont certifiés depuis 10 ans par le même commissaire aux comptes qui conduit son contrôle selon le seul angle de la démarche encaissements /décaissements qui prévaut à la Cité.

5.2.3. Des rééquilibrages à envisager

De l'organisation actuelle de la Cité centrée sur la gestion de l'hébergement des artistes, on peut avancer un ratio d'un salarié pour la gestion d'un peu moins de 7 ateliers-logements.

Cette observation permet de suggérer des rééquilibrages entre services afin de renforcer le pôle culturel et d'améliorer la gestion quotidienne.

5.2.3.1. *Le service technique*

La structure actuelle, fortement dotée en personnels dont la mission est l'entretien du bâtiment (peintres, menuisiers, électriciens) son nettoyage ou sa sécurité est le témoin de la prééminence de l'activité d'hébergement.

Les orientations vers un développement des activités culturelles nécessitent la constitution d'une équipe dédiée. Or, parmi les ouvriers, comme dans l'encadrement intermédiaire, se trouvent des volontaires pour une évolution vers des métiers d'intendance ou d'organisation nécessaires au développement des activités culturelles (montage des expositions, réglage des éclairages, des consoles son, des enregistrements).

5.2.3.2. *La communication*

Le secteur de la communication peut se développer en simplifiant les tâches inutilement complexes déjà décrites (gestion des salles collectives) et en dégageant du personnel apte à ces approches et en y intégrant le webmaster.

5.2.3.3. *L'accueil*

Le secteur de l'accueil et de la sécurité doit trouver un rattachement mettant en valeur son rôle de premier contact avec les résidents afin d'assurer pleinement sa position de référent pour les questions d'intendance.

5.2.4. Une modernisation à imposer

5.2.4.1. *L'usage de l'outil informatique*

L'inspection générale n'a pas eu de difficulté à obtenir les renseignements qui lui étaient nécessaires.

Toutefois, les moyens modernes de collecter, traiter et trier l'information ne sont pas systématiquement utilisés à la Cité. Il est recommandé que l'outil informatique soit mieux utilisé en particulier pour effectuer des sélections et des synthèses.

A titre d'illustration, les tableaux synthétisant les informations sur les souscriptions des ateliers logements, nécessaires à la compréhension des mécanismes d'attribution, ont été constitués à l'occasion de l'Inspection et à la demande des auditeurs.

L'absence de dossiers de procédure est frappante et c'est une des fragilités de l'organisation des services administratifs de la Cité dont l'efficacité repose en grande partie sur la mémoire individuelle et sur le savoir-faire intuitif.

5.2.4.2. *Des procédures à formaliser*

Les procédures internes relatives notamment à l'élaboration du budget, l'engagement des dépenses, le contrôle des factures, l'informatique de gestion, la trésorerie ne sont pas écrites. Le risque de perte d'information est important au départ des personnes compétentes.

Les délégations de signature ne sont pas formalisées, aucun seuil d'autorisation de dépenses n'a été défini. La procédure de commande est orale, le directeur technique n'a pas d'autorisation de signature et pourtant il passe des commandes aux fournisseurs et engage ainsi la Fondation.

5.2.4.3. *Une comptabilité analytique à mettre en place*

L'absence de comptabilité analytique nuit à l'évaluation d'une stratégie d'actions à entreprendre.

Les charges liées à la location des baux commerciaux, aux prestations fournies aux artistes des ateliers, le coût de revient d'un atelier, le coût de revient de Norvins, le coût des locations de salles ne sont pas identifiés. Il n'est actuellement pas possible de connaître les activités financièrement équilibrées, déficitaires ou bien celles qui doivent forcément être bénéficiaires.

Il est impératif de recourir aux services d'un expert comptable qui permettrait de mettre sur pied ces méthodes, qui alerterait le directeur général sur les échéances, qui contribuerait à l'élaboration d'un vrai budget prospectif.

5.2.5. Des compétences à trouver

a- Le présent audit a montré dans le chapitre 2 la nécessité dans laquelle se trouve la Cité de ne pas négliger la complexité de la maîtrise d'ouvrage induite par l'importance du bâti et sa complexité, les enjeux sur des immeubles propriété de la Ville et les potentialités d'aménagement.

Le départ du directeur technique devrait être l'occasion de donner un autre profil à ce poste sur lequel repose la dotation de la Fondation : son patrimoine immobilier.

b- Les difficultés d'équilibre financier, l'absence d'un vrai budget d'engagements, la nécessité de nouer avec les partenaires administratifs des échanges argumentés quant aux modalités de leur soutien financier, l'obligation de trouver des ressources nouvelles, soit en renégociant les baux, soit en montant des partenariats avec des mécènes, rend nécessaire une réflexion approfondie sur les modalités de remplacement du directeur financier démissionnaire.

Actuellement, le responsable financier ne s'appuie que sur une équipe comptable exécutante, ce qui ne permet pas d'approfondir les méthodes d'évaluation et de prospective comme l'élaboration d'un budget anticipant par provision les dépenses.

Ne sont pas traités au fond les aspects juridiques des dossiers comme la renégociation des baux ou des concessions ni les affaires relevant des ressources humaines (contrats, augmentations, conversion, formation)

Ces attributions sont lourdes et l'inspection générale préconise la création d'un poste à profil juridique qui s'appuierait sur des vacances d'un expert comptable.

L'inspection générale, après recoupement d'informations, est en mesure de suggérer que le recours à l'équivalent de 8 heures par semaine d'expertise comptable (soit une dépense nette d'environ 3 500 euros mensuels) permettrait aux dirigeants de la Cité de disposer d'une comptabilité solide et prospective à même de les alerter sur l'inadéquation du budget aux ambitions de développement et leur proposant des pistes de solution.

Conclusion :

La Cité internationale des arts vit sur une organisation historiquement ancrée, qui dispose de compétences en interne mais qui risque de ne pas être adaptée à une ouverture forte vers l'extérieur ; l'excellente mentalité des personnels est une richesse sur laquelle il y a lieu de s'appuyer et un rééquilibrage des services permettra d'asseoir par anticipation les avantages d'une modification des statuts.

Préconisations :

-Cité: s'assurer d'une composition du conseil d'administration privilégiant des membres concernés par l'évolution de la Cité.

-Cité : veiller à ce que les membres du Bureau aient des compétences pour contrôler et soutenir les services administratifs de la Cité.

-Cité : réviser l'organigramme en prenant en compte la nécessité de développer les fonctions juridiques, de communication, d'accueil, de maîtrise d'ouvrage.

-Cité : rééquilibrer l'encadrement supérieur en conservant un seul directeur s'appuyant sur des chefs de services à compétence technique : droit privé, maîtrise d'ouvrage, communication et des vacations d'expert comptable.

-Cité : inciter le personnel à se former aux outils de bureautique, exiger des tableaux de gestion et des états statistiques réguliers et la mise en place d'une comptabilité analytique.

6. UNE SITUATION FINANCIERE DESEQUILIBREE MALGRE UNE GESTION RIGOUREUSE

6.1. Une situation financière solide, mais compromise par des déficits récurrents

6.1.1. L'échéance de 2015

L'actif du bilan est caractérisé par des immobilisations et des disponibilités importantes et l'année 2015 est un tournant décisif.

BILANS	2006	2007	2008	Δ 2008/2006
TOTAL ACTIF dont :	11 459 224	10 829 076	10 214 637	-10,9%
ACTIF IMMOBILISE	8 720 180	8 295 266	8 063 302	-7,5%
CREANCES	45 676	109 276	316 794	593,6%
DISPONIBILITES	2 693 367	2 424 534	1 834 542	-31,9%

Les immobilisations : de 2006 à 2008, l'actif de la Cité diminue de près de 11 %. Il se compose à 79 % d'immobilisations corporelles d'une valeur de 8,05 M€ en 2008 qui décroît au rythme des amortissements soit : 33 ans pour les constructions, 10 ans pour les agencements et aménagements des constructions, et les installations techniques, et 5 ans pour le matériel et l'outillage industriels. En 2007, les immobilisations des installations techniques ont été multipliées par quatre (21 046€ en 2006 ; 94 504€ en 2007), ce qui est le reflet de la multiplication de travaux à la Cité.

Cette tendance s'est poursuivie en 2009. Mais cette observation renforce la recommandation émise au chapitre 3 sur la nécessité de bâtir une véritable programmation des interventions et tout particulièrement **l'évaluation et le provisionnement des travaux de gros entretien relevant de la conservation du patrimoine, poste qui n'existe pas actuellement au budget.**

Les créances (3 % de l'actif) ont plus que doublé de 2006 à 2007 et presque triplé de 2007 à 2008. Il s'agit en 2007 de prestations d'un fondateur (21,9 K€) et de CulturesFrance qui ont été versées avec retard. De même en 2008, les loyers des baux des associations de danse n'ont été versés qu'en janvier de l'année suivante. Ces créances ne sont dues qu'à un décalage entre la facture et le règlement mais ne constituent pas un risque de non paiement pour la Cité.

Les disponibilités de la Cité (1,8 M€ en 2008) représentent 18 % de l'actif. Ces disponibilités sont placées par le directeur financier en SICAV de trésorerie, comme le montre le tableau ci-dessous :

(En euros)	2006	2007	2008
Montant des disponibilités au 31/12	2 693 283	2 424 534	1 834 542
Produits financiers	35 344	68 654	90 567

Ces disponibilités permettent à la Cité de faire face, pour aujourd'hui, aux remboursements des emprunts contractés ; c'est ainsi qu'ont été vendues des parts de SICAV pour faire face aux échéances ; cela explique la diminution des disponibilités de 32 % entre 2006 et 2008.

Compte tenu des sommes en jeu, il serait utile de mettre en concurrence les banques pour des placements plus diversifiés que des Sicav de trésorerie

Les disponibilités servent à rembourser l'emprunt contracté auprès de l'AILT (Association Interprofessionnelle d'aide au Logement des salariés des transports), soit au total, intérêts inclus, 1 071 0271 € jusqu'en 2022 selon l'échéancier suivant :

Année d'échéance	Montant dû en €
TOTAL dû par la Cité	1 071 028 €
2009	10 519 €
2010	34 301 €
2011	10 519 €
2012	42 876 €
2013	3 716 €
2014	77 776 €
2015	557 556 €
2016	51 013 €
2017	40 664 €
2018	1 828 €
2020	99 092 €
2021	64 943 €
2022	76 225 €

Un pic est constaté en 2015, cette année sera très difficile pour la Cité si les résultats comptables, régulièrement négatifs jusqu'à présent, ne sont pas rééquilibrés.

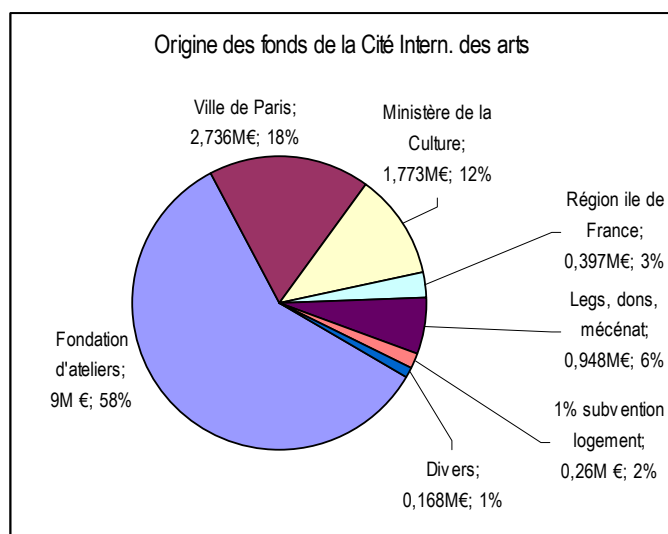
Sans nouvelles ressources ou sans rééchelonnement de la dette, l'année 2015 risque de voir la faillite du système.

6.1.2. Des capitaux propres importants.

BILANS	2006	2007	2008	Δ 2008/2006
TOTAL PASSIF dont :	11 459 233	10 829 076	10 214 637	-10,9%
CAPITAUX PROPRES	9 975 169	9 298 949	8 579 075	-14,0%
PROVISIONS	165 112	127 729	141 209	-14,5%
DETTES	1 312 573	1 396 809	1 494 353	13,8%

Les capitaux propres sont constitués principalement des souscriptions d'ateliers, de legs, de dons, du 1 % de droit à la construction (10,8 M€ en 2008), d'un report à nouveau de - 3,8 M € en 2008, du résultat de l'exercice (déficitaire sur les trois années : - 0,54 M € en 2008) et des subventions d'investissement versées essentiellement par l'Etat, la Région et la Ville de Paris.

Le diagramme ci-dessous en montre les proportions :



Il faut rappeler que 286 ateliers ont été souscrits sur les 319 gérés par la Cité. La création d'un atelier entraîne un apport en capital. La Cité, d'après le potentiel immobilier décrit au chapitre 2, pourrait encore faire souscrire de 8 à 12 ateliers.

Toutefois, ces fonds supplémentaires doivent faire l'objet d'un véritable ajustement prenant en compte la réalité du prix de revient, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Les provisions :

Le risque de non-recouvrement du loyer d'un locataire commercial (*le set de table*) a été provisionné pour un montant de 12 311 €.

De manière générale, le suivi des retards de paiement réalisé par la comptabilité permet de limiter fortement le risque d'impayés.

Les provisions pour charges (128,9 K€ en 2008) concernent les congés payés (80 734€), les charges sociales sur congés payés (36 330 €) et les provisions pour charges des boutiques (11 833 € en 2008).

Il est frappant de remarquer l'absence de provisions pour des actions relevant de la conservation du patrimoine immobilier ou pour le développement des actions culturelles voulues par les responsables actuels.

Les dettes :

Le montant des dettes financières, 14 % du passif, est de 1 444 milliers d'euros en 2008. Il est essentiellement constitué du prêt AILT et remboursable à partir de l'année 2009. Ce prêt a été consenti à 0 % pour un capital de 994 803 € et à 0,5 % pour 76 224 €.

Les cautions des ateliers versées, soit par les souscripteurs, soit par les artistes, figurent également dans les dettes (153,5 K€ en 2008), ainsi que les dépôts de garantie des boutiques (66 K€ en 2008).

L'importance des disponibilités est provisoire et se justifie par la perspective des remboursements de l'emprunt réalisé auprès de l'AILT.

6.2. La structure du compte de résultat:

La structure du compte montre que le total des charges augmente moins vite que le total des produits.

Le tableau ci-dessous retrace les trois dernières années disponibles :

En euros	2006	2007	2008	Δ 2008/2006
TOTAL DES PRODUITS	3 361 496	3 419 210	3 748 603	11,5%
TOTAL DES CHARGES	4 005 701	4 060 231	4 291 577	7,1%

6.2.1. Des ambiguïtés à lever :

Les résultats nets sont négatifs sur les quatre exercices considérés (- 480 K€ à - 644 K€) :

L'évolution des résultats de la Cité Internationale des Arts

En euros	2005	2006	2007	2008
Résultats d'exploitation	-587 476	-715 488	-805 403	-784 796
Résultats financiers	30 926	-10 601	65 754	90 186
Résultats exceptionnels	78 677	81 884	98 628	151 637
Résultats nets	-477 874	-644 205	-641 021	-542 974

Toutefois, on voit que le déficit enregistré en 2008 est moindre ; cela s'explique par la forte croissance à la fois des résultats exceptionnels (+53,7 % de 2007 à 2008) et des résultats financiers (37,2 % de 2007 à 2008).

Il y a là un gisement de possibilités qui sera analysé plus loin.

6.2.2. La nature des charges et des produits exceptionnels doit être bien analysée

En euros	2006	2007	2008
Produits exceptionnels dont :	183 704	192 509	250 527
Reprise sur subvention d'investissement	148 141	148 141	148 141
Libéralités reçues	3 770	3 100	42 974
TVA	31 763	41 068	57 946
Divers	30	200	1 466
Charges exceptionnelles dont :	101 820	93 881	98 890
Versement bourses VP	80 352	74 952	76 754
Versement bourses DAP	21 468	18 929	22 136
Résultat exceptionnel	81 884	98 628	151 637

Les résultats exceptionnels positifs sont liés en grande partie à la comptabilisation d'une reprise sur subventions d'investissement ; ces subventions perçues par la Cité seront reprises au compte de résultat jusqu'en 2014.

Le solde de TVA est en faveur de la Cité qui perçoit jusqu'à 58 000 € en 2008.

Les charges exceptionnelles que sont les bourses doivent faire l'objet d'un examen particulier.

Il s'agit des bourses délivrées aux artistes désignés soit par la Ville soit par l'Etat.

L'Inspection générale tient à souligner qu'il s'agit d'une pratique imposée à la Cité pour laquelle les organismes qui octroient les bourses, dont la **Ville de Paris**, peuvent être qualifiés de **gestionnaires de fait**. Les sommes sont versées à la Cité sous l'abri d'une subvention et restituées aux résidents boursiers désignés par les organismes sans que la Cité ait une quelconque autonomie dans ces attributions.

Outre cette qualification juridique, une telle pratique nuit à la lisibilité des comptes car ce mouvement de fonds par le biais d'une subvention est enregistré en produits d'exploitation.

On conviendra qu'utiliser le vecteur d'une subvention à la Cité pour faire verser, la plupart du temps en espèces, à des résidents choisis par la direction des affaires culturelles une bourse de la Ville de Paris est une pratique municipale qui doit cesser.

6.3. Des ressources d'origines diverses

Le chiffre d'affaires qui représente, en 2008, 61 % des produits d'exploitation, est constitué à 68 % de prestations versées par les artistes et accompagnants, et de 32 % de facturation d'espaces de boutiques ou de bureaux.

Composition du chiffre d'affaires

En euros	2006	2007	2008	Part de chaque poste en 2008	Δ 2008/2006
Chiffre d'affaires dont :	1 763 028	1 732 989	2 081 492	100 %	18,1%
<i>Prestations artistes et accompagnateurs dont :</i>	1 301 517	1 267 861	1 421 381	68,3 %	9,21%
Prestations facturées aux fondateurs	402 237	404 760	430 282	20,7 %	7,0 %
Prestations studios résidents	783 961	752 436	864 371	41,5 %	10,3 %
Prestations nuitées accompagnateurs et visiteurs	115 319	110 665	126 728	6,1 %	9,9 %
<i>Loyers boutiques et associations :</i>	461 511	465 128	660 111	31,7 %	43,03%
Loyers boutique	417 988	424 041	620 111	29,8 %	48,4 %
Prestations associations	43 523	41 087	40 000	1,9 %	-8,1 %

6.3.1. Les facturations aux résidents

L'occupation des ateliers par les artistes est facturée comme une « prestation » et non comme un loyer (en moyenne 4 567 € par an, soit 380,6 € par mois).

La facture est réglée, soit tous les mois directement par le résident, soit par le souscripteur tous les trimestres ou semestres. Le suivi des règlements par la comptabilité est satisfaisant et les impayés inexistant.

Les tarifs des prestations résidents ont augmenté de 10 % de 2007 à 2008, de 6 % de 2008 à 2009 et de 5 % de 2009 à 2010. Mais ils restent liés aux rapports contractuels issus des souscriptions.

6.3.2. Les baux commerciaux :

Liste des baux commerciaux en 2009

Lieu	Raison sociale	m ²	loyer annuel	Prix au m ²	DATE d'occupation	DATE de renouvellement du bail
18HV	166,04	26 411,12 €	159,06 €	01/08/1965	01/04/2011
18HV	39	3 915,80 €	100,41 €	01/10/1983	01/04/2019
18HV	...	50	6 915,96 €	138,32 €	15/07/1965	01/04/2011
18HV	...	125,2	13 872,11 €	110,80 €	01/04/1974	01/10/2015
18HV	...	123	22 262,72 €	181,00 €	01/10/1975	01/01/2011
18HV	...	33	4 067,40 €	123,25 €	15/10/1996	15/10/2014
18HV	...	7889	165 067,83 €	20,92 €	05/07/1962	05/07/2027
50HV	...	81,9	21 859,83 €	266,91 €	28/11/2008	01/10/2010
52HV	84	15 969,60 €	190,11 €	01/01/2005	01/10/2014
52HV	...	26	6 446,78 €	247,95 €	01/10/2002	01/10/2011
54HV	...	40	3 397,76 €	84,94 €	01/01/1998	01/01/2014
54HV	...	56	15 000,00 €	267,86 €	01/07/2009	01/07/2018
56HV	...	40	9 150,00 €	228,75 €	01/10/1990	01/01/2017
20GL	...	330,2	58 072,54 €	175,87 €	01/01/1986	01/01/2015
20GL	...	31	4 013,38 €	129,46 €	01/07/2005	01/07/2014
9/15/16GL	...	300,5	41 325,50 €	137,52 €	15/03/2004	15/03/2013
15GL	...	16	8 572,81 €	535,80 €	01/12/1997	28/11/2015
15GL	...	16	11 000,00 €	687,50 €	01/10/1995	01/01/2021
15/16GL	...	795,15	109 637,00 €	137,88 €	01/01/2008	01/01/2020
18/20GL	...	159,18	25 098,01 €	157,67 €	01/09/1995	01/09/2013
20GL	...	277,08	51 812,31 €	186,99 €	01/01/2008	01/01/2017
22GL	...	18	3 955,00 €	219,72 €	01/10/2008	01/10/2017
24GL	...	83,35	11 858,20 €	142,27 €	01/09/1995	01/09/2013

6.3.2.1. Les boutiques et locations immobilières

La Cité a contracté 24 baux commerciaux pour des activités diverses dotées de structures juridiques variées. Il s'agit de boutiques (artisan, encadreur, agence de voyages, banque...), de professions indépendantes (sophrologue...) ou bien d'associations (le rire médecin...).

Les tarifs pratiqués sont très variables en fonction de l'ancienneté du bail, de la nature juridique et de l'activité.

[.....].

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

La facturation de ces loyers est trimestrielle et les charges incombant aux occupants leur sont affectées. Les loyers sont généralement augmentés de l'indice INSEE tous les trois ans.

Les clauses d'indexation et de révision des loyers ne sont pas identiques pour tous les locataires : par exemple, pour l'Union des Jeunesses Musicales de France (bail du 1er janvier 2006 pour 9 ans) « *le loyer sera révisé à la fin de la première période triennale en fonction de la variation de l'indice INSEE du coût de la construction* ».

Pour [.....](bail du 1^{er} janvier 2002 pour 9 ans) , « *le loyer sera révisable à la demande de l'une des parties à l'expiration de chaque période triennale conformément aux dispositions prévues par le décret du 30 septembre 1953 et par tous les décrets ou lois le modifiant ou le remplaçant* ».

La gestion de ces baux devrait être rationalisée :

-les clauses qui fixent le montant de la révision du loyer devraient être revues, optimisées et homogénéisées.

-les loyers devraient être revus avec chaque nouveau preneur (ce qui n'a pas été le cas avec l'entreprise numérique au 54 rue de l'Hôtel de Ville qui a bénéficié du loyer précédent).

-les loyers devraient être révisés en cas de modification d'un critère de commercialité. Ce n'a pas été le cas pour [.....] qui a ajouté des activités [.....] à ses activités initiales.

Les associations ont des baux commerciaux comme les sociétés ce qui constitue un obstacle inutile à la négociation des loyers, un bail plus adapté devrait être proposé dès que les locaux s'y prêtent.

6.3.2.2. Le parking

Un bail a été consenti à [.....] du quai de l'Hôtel de Ville en 1963 pour une durée de 45 ans moyennant un loyer annuel de 2,5 % des recettes brutes du parking, les constructions édifiées lui appartenant pendant la durée du bail. En contrepartie, la société prenait à sa charge la construction du parking souterrain.

Mais un avenant (5 juillet 1990) a prolongé la durée du bail de 20 ans. Il a été demandé par la société d'exploitation du parking en raison de l'amortissement de travaux de mise aux nouvelles normes nationales et a transformé le loyer assis sur le chiffre d'affaires en loyer forfaitaire ([.....] hors taxes le 1^{er} juillet 1990).

Cet avenant au bail est ambigu dans son article 5 : « *Ce loyer sera révisé tous les trois ans et indexé sur l'indice trimestriel du coût de la construction publié par l'INSEE pour la première année et celui du quatrième trimestre de l'année N-1 en ce qui concerne l'année N* ».

La stricte application de l'article 5 de la présente convention demande que le loyer payé désormais par [.....], actuel gestionnaire, soit indexé tous les ans et non tous les trois ans comme le fait actuellement le service comptable et révisé tous les trois ans.

Il reste que ce bail n'est pas explicite et est très dérogoire par rapport aux contrats pratiqués à Paris avec [.....], la redevance étant toujours calculée sur le chiffre d'affaires.

A l'occasion des travaux de mise en sécurité dont la construction d'escaliers supplémentaires, imposés par le service des ERP (établissements recevant du public) de la Préfecture de police, il est recommandé de renégocier les conditions du loyer : plutôt que d'appliquer un loyer fixe peu à l'avantage de la Cité, il faudrait revenir à l'application d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Les termes d'une telle négociation pourraient porter sur un nouvel allongement de la durée du bail, qui expire actuellement en 2027.

6.3.2.3. *Les sources de recettes supplémentaires :*

-Certains loyers comme ceux de [...] paraissent bas par rapport au prix du marché, [...]. Ils pourraient être réactualisés à l'occasion de la prochaine révision triennale comme le montre le tableau supra.

-Les baux consentis aux associations ne devraient plus être commerciaux. Le niveau de loyer consenti aux associations est bas. La Fondation considère sans doute que certaines associations à but non lucratif ne pourraient pas s'acquitter d'un loyer plus élevé. Cet argument n'est pas recevable dans la mesure où la Fondation doit rentabiliser son bâti en fixant des loyers proches des prix du marché, à charge pour les associations de trouver les ressources nécessaires.

Il faut d'ailleurs signaler que certaines associations « logées par la Cité » sont subventionnées par la Ville.

6.3.2.4. *Les occupants spécifiques*

Cinq occupants sans titre versent l'équivalent de loyers pour un total de près de 40 000 € en 2008. Il s'agit d'associations qui bénéficient de surfaces très diverses.

a- Dans le 4^{ème} arrondissement, Il s'agit d'une part d'ateliers sans sanitaire occupés par l'association française de conchyliologie (9 m²) et par un ancien résident (19 m²). Ces ateliers sont prévus pour être accolés à d'autres logements remis ultérieurement par la Ville. On note également un local de 29 m² très bas de plafond occupé par Europa danse.

Les tarifs sont très variables : dans le 4^{ème}, ils sont de 124,14 € (local bas de plafond) à 153,33 € le m². Il s'agit de locaux destinés à être libérés dès que les travaux pourront être engagés.

b- Dans le 18^{ème}, [...] (49 m²) et [...] (82 m²) occupent temporairement des locaux dans le bâtiment Radet en attendant la décision de la Ville sur la destination de ces locaux.

Dans le 18^{ème}, les loyers sont de 134,69 € pour une occupation datant de mai 1989 et de 48,78 € le m² pour des locaux qui viennent d'être occupés (le 1/08/2009), mais le sont pour une courte durée.

6.3.3. Les locations de salles

Les « autres produits d'exploitation » représentent près de 10 % du total des produits.

Détail des « autres produits d'exploitation »

En euros	2006	2007	2008	Δ 2008/2006
PRODUITS D' EXPLOITATION (rappel)	3 142 447	3 158 048	3 407 510	8,4%
Autres produits d'exploitation dont	269 051	290 190	328 968	22,3%
<i>Remboursement frais d'exposition</i>	<i>39 518</i>	<i>62 524</i>	<i>63 441</i>	60,5%
<i>Remboursements salles musiques</i>	<i>119 340</i>	<i>127 886</i>	<i>157 024</i>	31,58%
<i>Remboursement charges boutiques</i>	<i>42 667</i>	<i>38 824</i>	<i>42 067</i>	-1,4%
<i>Autres</i>	<i>67 525</i>	<i>60 956</i>	<i>66 437</i>	-1,6%

L'occupation des salles d'exposition et salles de musique par les artistes est facturée par la Cité. Les personnes ou associations extérieures à la Cité peuvent également louer des salles. Les tarifs pratiqués par la Cité sont variables selon la salle et le locataire (résident, ancien résident, association). Les modes de paiement sont également variables, les salles pouvant se louer avec des tickets vendus par l'accueil.

D'une autre nature, la récupération des charges locatives des boutiques figure également dans ce compte, ainsi que des frais divers tels que les remboursements de l'utilisation de la machine à laver, du pointphone, l'inscription des artistes candidats à l'hébergement, les cartes Internet, le distributeur de boissons, les cours de français.

La variété de l'origine de toutes ces facturations montre le souci de la Cité de ne négliger aucune source de recettes.

6.3.4. Les subventions

Les subventions ne représentent que 26 % des produits d'exploitation

En euros	2006	2007	2008	Δ 2008/2006
PRODUITS D' EXPLOITATION dont	3 142 448	3 158 048	3 407 509	8,4 %
Vente de services	1 763 028	1 732 989	2 081 492	18,1 %
<i>Part de la vente de services</i>	<i>56,1%</i>	<i>54,9%</i>	<i>61,1%</i>	
Subvention d'exploitation	1 023 000	1 023 750	889 173	- 13,1 %
<i>Part des subventions dans les produits d'exploitation</i>	<i>32,6%</i>	<i>32,4%</i>	<i>26,1%</i>	

Les aides extérieures ne peuvent qu'en partie être qualifiées de subventions, comme le montre le tableau ci-dessous.

6.3.4.1. Les subventions de l'Etat

(En euros)	2006	2007	2008
Total des autres subventions et dons, dont :	178 000	178 750	180 000
Ministère de la Culture	145 000	145 000	145 000
Ministère des affaires étrangères	25 000	23 750	25 000
Dons	8 000	10 000	10 000

A partir de 2009, la subvention versée par le ministère des affaires étrangères est remplacée par un soutien de l'association CulturesFrance qui a traditionnellement compétence pour traiter des dossiers d'hébergement d'artistes à l'étranger comme en France.

Sur sa dotation, CulturesFrance continue d'une part à payer les prestations (« loyers ») fixées par la Cité pour les 13 ateliers historiquement souscrits par le ministère des affaires étrangères et pourvus par l'intermédiaire des postes à l'étranger et d'autre part s'engage à verser une somme à la Cité contribuant à « la valorisation globale de la mission d'accueil » sous forme d'aides à projet.

Une convention a été passée en ce sens avec la Cité en 2009, mais l'Inspection générale note que la négociation avec CulturesFrance dans ce nouveau schéma n'est pas à l'avantage de la Cité ; la participation des affaires étrangères via CulturesFrance a été ramenée de 25 000 euros à 18 800 euros en 2009.

La logique de la LOLF contraint la Cité, si elle veut continuer à bénéficier de ce soutien, à intégrer l'obligation de présenter un projet, la notion de subvention de fonctionnement n'ayant plus cours.

6.3.4.2. La subvention provenant de la Ville de Paris :

La subvention versée par la Ville de Paris résulte d'un composite issu pour près du tiers de remboursement de loyers versés par la Cité comme le montre le tableau ci-dessous :

Composition de la subvention versée par la Ville de Paris

En euros	2006	2007	2008
Subvention Ville de Paris dont	845 000	845 000	709 173
Compensations diverses	254 305	254 305	174 162
Subvention de fonctionnement	590 685	590 695	535 011
Part des compensations financières dans le total de la subvention versée par la Ville	30,10%	30,10%	24,60%

En réalité, la subvention proprement dite de la Ville de Paris ne représente que le quart des produits d'exploitation de 2005 à 2007 et 20,8 % en 2008.

Les autres sommes versées par la Ville correspondent à :

- L'allocation de bourses pour des artistes désignés par la Ville : 77 760 € en 2007 et idem en 2008 ;
- La compensation pour :
 - les loyers de Norvins : 65 526 € en 2006 et en 2007 et 80 049 € en 2008 ;
 - le loyer des salles de danse : 94 666 € jusqu'en 2007
 - la compensation pour le 58, rue de l'Hôtel de Ville : 16 353 €

L'examen des pièces fournies par la Cité pour obtenir la subvention annuelle de la Ville montre que l'approche qui prévaut dans les services de la direction des affaires culturelles est la notion de **subvention d'équilibre** (en fait, visant à réduire le déséquilibre décrit ci-dessus), ce qui n'est pas de nature à restaurer des rapports de partenariat qui ont été à l'origine de la Cité.

La Ville doit fonder son soutien en sériant les différents aspects de son positionnement : **dotation annuelle pour la conservation du patrimoine, rétribution ajustée des loyers pour les ateliers souscrits et soutien contractualisé du développement des actions culturelles.**

6.4. Des charges calculées au plus juste

Le compte de résultat a montré que les charges augmentent moins rapidement que les produits. Il s'agit d'un effort de maîtrise de la Cité qui risque néanmoins de brider son développement.

Tableau récapitulatif des charges d'exploitation

En euros	2006	2007	2008	Δ 2008/2006
CHARGES D' EXPLOITATION dont :	3 857 936	3 963 450	4 192 306	8,7%
Salaires et charges	1 965 663	2 044 504	2 175 270	10,7%
<i>Part de la masse salariale dans les charges d'exploitation</i>	51,0%	51,6%	51,9%	1,8%
Charges externes	880 024	941 678	1 102 967	25,3%
<i>Part des charges externes dans les charges d'exploitation</i>	22,8%	23,8%	26,3%	15,4%
Dotations aux amortissements sur immob.	825 373	773 806	694 357	-15,9%
<i>Part des charges externes dans les charges d'exploitation</i>	21,4%	19,5%	16,6%	-22,4%
Impôt et taxes	186 720	198 073	210 283	12,6%
<i>Part des impôts dans les charges d'exploitation</i>	4,8%	5,0%	5,0%	

6.4.1. Des charges de personnel prépondérantes

L'importance des charges de personnel est révélatrice du mode de fonctionnement de la Cité organisée pour réaliser les opérations d'entretien et de maintenance en interne plutôt que de les sous-traiter.

La masse salariale représente plus de la moitié des charges de la Cité sans que la structure de l'organisation du travail lui permette d'employer au mieux les potentialités humaines (comme cela a été décrit au chapitre 5).

On peut noter tout particulièrement une inadéquation entre les niveaux de rémunération de l'encadrement et l'ambition de développement exprimée par le président actuel.

Tableau des rémunérations de l'encadrement

Fonction	nombre d'heures	brut fiscal	brut fisc/heures
DG	1 824
DAF	1 824
D technique et sécurité	1 824
Responsable comptable	1 830
chef service secrétariat	1 857
Chargé développement culturel	456
Chef de service	1 877
Responsable coordination des travaux	1 828
Régisseur responsable SG	1 977
Responsable accueil	1 848

La politique de développement culturel ne peut pas à l'évidence se développer de manière efficace avec un cadre à temps incomplet.

De même, l'absence d'un cadre spécialiste juridique nuit au bon suivi des dossiers complexes évoqués dans la partie précédente relative aux ressources.

Le départ simultané du directeur administratif et financier ainsi que du directeur technique conjugué avec la retraite prochaine d'une chef de service représente une possibilité de ventilation différente de la masse salariale d'un montant hors charges patronales de 165.000 euros par an.

6.4.2. Les charges externes

Il est important de souligner qu'une grande partie de ces charges sont fixes et peuvent difficilement être réduites. Elles ont nettement progressé sur la période : 25,3 % de 2006 à 2008.

Les charges de fluides (eau, gaz et chauffage) représentent 33 % des charges externes sur les trois dernières années.

Les contrats d'entretien, le téléphone et l'affranchissement représentent 25,3% du total des charges externes. Les principaux contrats sont : le contrat [.....] pour le chauffage (47 604€ en 2008), le contrat [.....] pour la blanchisserie (31 630 € en 2008), le contrat d'assurances (25 300€ en 2008), le contrat informatique (23 217€), le contrat [.....] pour la sécurité (10 070 € en 2008), les contrats [.....] et [.....] pour les ascenseurs (total de 22 647 €). En dehors du contrat informatique qui a fait l'objet d'un appel d'offres en 2002, les contrats d'entretien sont pour la plupart anciens et parfois liés au matériel.

Le loyer de Norvins dû à la Ville et les charges locatives correspondent en moyenne sur ces trois dernières années à 9,3 % des charges externes.

Les honoraires ont fortement augmenté (13 001 € en 2006, 23 005 € en 2007 et 32 245 € en 2008) : ils représentent les frais du commissaire aux comptes sur les trois années auxquels s'ajoutent en 2007, des frais d'avocat liés au litige de Norvins et en 2008 et le paiement de l'étude de faisabilité architecturale. Il est surprenant que les dépenses d'honoraires n'aient pas fait l'objet d'une déclaration à l'URSSAF DAS2.

En 2008, l'exposition des artistes « histoire partagée » a entraîné un coût supplémentaire de 22 251 €, et la réunion des souscripteurs des dépenses de réception de 34 091 € (6 à 7 000 € les autres années).

Enfin, les frais de mission et réception étaient inexistantes jusqu'en 2006 ; aucune dépense de restaurants, voyages, taxis n'a été inscrite en charge dans les comptes de la Cité, les dirigeants assurant ces dépenses sur leur compte personnel.

Depuis 2006, un budget de 10 000 € a été alloué, mais ce chiffre n'a pas été atteint ni en 2007, ni en 2008.

Dépenses de frais de missions, réceptions

En euros	2006	2007	2008
mission direction	0	676	1 470
Mission directeur général		368	904
Réceptions diverses	6 186	7 132	6 770

En dehors d'un téléphone portable pour le gardiennage, d'un véhicule utilitaire, d'un logement pour une personne de l'accueil, la Cité n'a pas de facilité particulière pour le personnel et ne dispose pas de véhicule de fonction.

6.4.3. Les dotations aux amortissements

La Cité doit assurer de très lourds amortissements qui ont été décalés historiquement pour les 1ères constructions (Bât A).

A ce décalage historique, s'est ajouté un autre décalage d'une année, la Cité n'ayant commencé à amortir ses achats immobilisés qu'un an après leur acquisition. Le rapport [.....] soulignait cette anomalie, mais depuis ce rapport les nouveaux amortissements continuent à être enregistrés avec un an de décalage.

Il reste qu'aucune provision pour gros travaux relevant de l'entretien du patrimoine jusqu'en 2060 n'a été évaluée, la direction technique actuelle n'ayant pas les moyens de les calculer - notamment en raison de l'absence d'outil informatique de gestion pluriannuelle des travaux.

6.4.4. Le coût de Norvins

Le loyer de Norvins est compensé par la Ville de Paris, mais les recettes supplémentaires correspondant à la location des ateliers ne permettent pas d'assurer un équilibre ni en termes financiers ni en termes d'organisation.

En effet, les services généraux et les travaux d'entretien menés par la Cité ne font pas l'objet d'une comptabilité analytique.

A titre d'illustration, l'Inspection générale a intégré un pourcentage symbolique de 5 % des charges communes (alors que les ateliers à Norvins représentent près de 10 % des logements) et le rétablissement de ces charges partagées montre dans le tableau ci-dessous un déficit de gestion.

Recettes, charges et résultat de Norvins

En euros	2006	2007	2008
RECETTES NORVINS dont :	233226	171754	264208
Prestations y compris les associations	167700	106228	189000
Subvention compensatrice	65526	65526	75208
CHARGES DIRECTES dont :	268826	284846	300193
Loyer Norvins	65526	70407	75168
GDF Norvins	19490	17592	21255
EDF Norvins	9086	6708	11655
Charges VP	10953	10128	11655
Taxes d'habitation	9505	9752	10008
EDF/GDF Norvins ateliers	6457	5413	4904
Eau Radet/Norvins	677	904	1 320
Honoraire litige Norvins		9 586	
Frais acte contentieux Norvins		1 098	
Gardiennage	17 180	17 896	18 642
Personnel supplémentaire	12 845	12 100	13 650
Quote-part frais généraux	117 107	123 262	131 936
RESULTAT	-35 600	-113 092	-35 985

Cet état de fait met la Cité dans une position exposée et sans recours lors des aléas vécus : en témoigne la situation de 2007, lorsque les logements n'ont pas été occupés (perte de recette) pour pouvoir réaliser des travaux électriques et de chauffage menés par la Ville de Paris.

De même, avant la décision de vendre la partie Radet, l'association l'ADMICAL payait un loyer de 35 000 € alors que l'espace est maintenant loué sans bail à l'association « Cassandre » avec un loyer bien inférieur.

Ce déficit est absorbé par la Cité : cette situation ne doit pas perdurer, car il y a là, tacitement, un mandat de gestion tacite qui n'est pas rémunéré par la Ville.

6.4.5. L'entretien des ateliers de la Cité (hors Norvins)

En l'absence de comptabilité analytique, les différentes charges d'entretien d'un studio ont été répertoriées et estimées par l'Inspection générale à partir des éléments fournis par le directeur financier de la Cité.

Charges imputables à l'entretien des logements de la Cité	Coût total	Quote-part appliquée	Coût affecté
Eau	70 486 €	80 %	56 389 €
EDF	75 137 €	80 %	60 110 €
Chauffage [.....]	170 986 €	52,10 % (en fonction des m ²)	89 084 €
Fournitures, contrats d'entretien	230 361 €	52,10 % (en fonction des m ²)	120 018 €
[.....]/laverie pressing	35 557 €		31 223 €
Impôts et taxes	81 199 €	52,10 % (en fonction des m ²)	42 305 €
Travaux/entretien	200 737 €	achats services extérieurs	104 584 €
Q/P dotation aux amortissements	694 257 €	52,10 %	361 708 €
Quote-part frais de personnel *	1 237 728 €	88 % des logements gérés	1 083 494 €
Total du coût d'entretien des ateliers de la Cité dans le 4ème			1 948 914 €

*Les frais de personnel ont été calculés à partir du coût total des salaires charges comprises des quatre services de la Cité qui travaillent directement pour les logements d'artistes soit en 2008 pour une masse salariale totale de 2 175 269 €.

Les prestations perçues des artistes et accompagnateurs ayant été de 1 232 381 € en 2008, le résultat de cette activité serait déficitaire de 716 533 €.

Il est évident que la modestie des participations mensuelles demandées aux résidents (de 315 € à 415 €) ne couvre pas l'entretien courant et les charges des ateliers.

La reconstitution des charges et de l'entretien des ateliers dans le tableau ci-dessus permet de penser que le coût moyen mensuel n'est probablement pas inférieur à 567 €.

Une modification des tarifs doit être mise à l'ordre du jour d'une prochaine réunion avec les souscripteurs.

6.5. L'organisation des procédures

6.5.1. Un budget de reconduction

Le directeur administratif et financier construit le budget de la Fondation en fonction d'une part de l'historique des dépenses et des recettes et d'autre part des événements qui peuvent faire évoluer les montants. Les services ne font pas de proposition de budget, mais se contentent plutôt de suivre ce qui leur a été fixé par lignes de dépenses.

Le budget n'est pas élaboré, ni suivi dans le logiciel comptable SAGE, mais entièrement ressaisi sur tableur EXCEL.

La première version du budget est élaborée en novembre de l'année n-1 laquelle est présentée et votée au conseil d'administration du mois de décembre. Avec les comptes de l'année, une deuxième version du budget est présentée en mars au conseil d'administration, mais les différences avec le budget initial sont minimes.

Il s'agit pour l'essentiel d'un budget de reconduction pour les contrats d'entretien et les fluides, qui s'ajuste tous les ans en fonction d'événements nouveaux. Le tableau comparatif des trois dernières années est joint en annexe.

L'objectif, pour le directeur administratif et financier, est de construire un budget à l'équilibre. Ce budget n'est habituellement ni discuté, ni remis en cause par le conseil d'administration.

Le suivi du budget :

Un tableau comparatif tenu par les services comptables et financiers permet de comparer le budget avec le réalisé de l'année en cours et de ne pas le dépasser.

Effectivement, les écarts du réalisé par rapport au budget sont globalement très faibles et montrent une gestion rigoureuse et prudente.

Ce souci ne fait toutefois pas la place à une vision prospective qui va s'imposer avec l'ambition de donner à la Cité internationale des arts sa visibilité dans le paysage culturel.

A titre d'exemple, on peut constater qu'en 2008 l'écart entre le budget et les dépenses est essentiellement lié à l'organisation du colloque qui n'avait pas été prévu.

6.5.2. Les fonds et la trésorerie

La Cité a conservé trois banques : [.....] pour les opérations courantes, [.....] pour les mandats et les espèces, et [.....] pour les réserves de trésorerie et les placements, et les subventions et les investissements.

Le directeur technique, alors qu'il n'a aucune délégation de signature, engage la Fondation car il autorise les commandes de sa direction.

Deux personnes à la comptabilité sont chargées de l'encaissement des espèces (deux caisses). Ces caisses permettent de recevoir les paiements des résidents, les locations de salles et d'avancer des espèces quand la Cité a besoin de faire des achats notamment pour l'entretien. Ces prélèvements sur caisse sont autorisés verbalement avant que la facture signée par le directeur technique vienne justifier l'achat. Jusqu'à présent, ce mode de fonctionnement n'a pas posé problème, mais il serait préférable que les demandes de prélèvement soient autorisées par écrit et que le justificatif reste en caisse en attente de la facture.

Il reste que le suivi est sérieusement fait : des cahiers de caisse ainsi qu'un journal de caisse retracent tous les mouvements de fonds. La comptabilité conserve des sommes importantes en caisse : au 31 décembre 2006, le total en caisse s'élevait à 13 399 €, 10 146 € en 2007 et 18 489 € l'année suivante [.....].

[.....]. Les montants en caisse sont assurés jusqu'à [.....] €. *Les éléments occultés qui précèdent l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Une petite caisse est [.....] tenue par l'accueil : elle sert à délivrer des cartes de téléphone, délivrer des jetons pour les machines à laver ou sèche-linge, faire de la monnaie aux résidents. Pour obtenir de nouveaux jetons ou de nouvelles cartes, l'accueil doit remettre les espèces reçues en contrepartie.

Environ 50 % des paiements sont versés en liquide, la caution est en général remise en espèces aux résidents.

6.5.3. Les aspects fiscaux

La Fondation est assujettie à la TVA depuis 1997/1998 : elle est soumise à la TVA sur les produits qui ne sont pas dans l'objet social, c'est-à-dire les loyers des baux commerciaux, les locations de salle et la location du parking.

La taxe sur les salaires, 93 888 € en 2006, 98 833 € en 2007 et 98 217 € en 2008, est réglée par la Fondation.

La Fondation était soumise à l'impôt sur les sociétés, mais en est désormais exonérée.

L'absence de comptabilité analytique pourrait être reprochée à la Cité par les services fiscaux, les clés de répartition retenues pouvant être contestées.

6.5.4. Les œuvres d'art données par les artistes

La Cité internationale détient des œuvres offertes par les artistes dont elle ne connaît pas la valeur. Ces actifs ne sont donc pas comptabilisés au bilan ; néanmoins, les annexes des comptes annuels précisent l'existence de ce stock.

Les œuvres devraient faire l'objet d'une estimation reportée dans un cahier d'inventaire.

La DAC dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire dit clairement à ce sujet : *« la difficulté de mise en valeur de ce patrimoine devrait inciter à le réaliser et à affecter ce produit au capital de la fondation, pour autant que les œuvres soient en bon état de conservation et représentent une valeur marchande suffisante ».*

Conclusion :

L'analyse montre que la Cité internationale des arts poursuit une gestion soucieuse de ses finances, mais sans vision suffisamment prospective. Elle ne s'est pas organisée pour faire face à ses échéances financières.

Il est impératif de recentrer son activité en intégrant la notion de rentabilité et de maintien d'équilibre à long terme en s'appuyant sur son aptitude à développer l'éventail de ses missions : hébergement, locations, activités culturelles, prestations de service.

Préconisations :

- Cité : mettre en place une comptabilité analytique permettant d'étudier les ressources et les charges de chaque activité (ateliers, locations de baux commerciaux, locations de salles).

- Cité : concevoir le budget comme un outil dynamique de gestion
- Cité : augmenter les loyers commerciaux :
 - en étudiant les baux arrivant à échéance (en 2011 : [.....], [.....])
 - en renégociant le loyer des bailleurs qui ont modifié les critères de commercialité de leur activité ([.....]; [.....]; association « RENOUVEAU »).
 - en transformant les baux pour les associations
- Cité : revoir le niveau de prestations facturé par la Fondation aux artistes, puis appliquer à ce nouveau montant un indice (INSEE par exemple) pour réactualiser tous les ans les tarifs.
- Cité : adjoindre pour chaque souscripteur une participation annuelle aux dépenses du maintien du patrimoine, comme cela a été présenté au chapitre 3
- Cité : inciter les souscripteurs à participer à la rénovation de studios de manière forfaitaire pour éviter de répondre à la demande de confort de chacun.
- Cité : diminuer les sommes en caisse en incitant notamment les artistes à avoir un compte bancaire.
- Cité : instaurer des délégations de signature formalisées par le conseil d'administration. Prévoir une double signature pour les achats importants.
- Cité : mettre régulièrement les fournisseurs en concurrence.
- Cité : mettre en concurrence également les banques et les assurances.
- Ville : Verser directement aux artistes qu'elle choisit les bourses municipales
- Ville : reconfigurer la subvention pour mettre fin à la logique des compensations qui en font une subvention d'équilibre.

7. CONCLUSION : QUELLES ASPIRATIONS POUR LA CITE INTERNATIONALE DES ARTS ?

7.1. La position du président

La Cité internationale des arts se trouve à un moment de transition. Son organisation actuelle résulte de sa mission d'origine qui était la construction et l'entretien d'un hébergement social pour les artistes. L'hébergement n'a jamais été dissocié du soutien au travail artistique mais la dimension culturelle y a toujours été subordonnée.

Depuis son élection, le nouveau président a la volonté de faire de la Cité internationale des arts un lieu reconnu dans le paysage culturel.

7.1.1. Faire aboutir le changement des statuts

La démarche initiée en 2009 permettra d'asseoir l'orientation culturelle par une modification de l'objet de la fondation.

Le recentrage du conseil d'administration autour de personnalités en activité, impliquées dans le devenir de la Cité et susceptibles d'être les vecteurs de soutiens financiers diversifiés est indispensable.

7.1.2. Trouver un équilibre financier

Pour des raisons structurelles dues, on l'a vu, aux charges incompressibles et aux ressources internes insuffisantes, la Cité est dans l'obligation d'obtenir des dotations complémentaires si elle veut développer d'autres actions que le simple entretien des bâtiments.

Les pistes recommandées par l'Inspection devraient permettre au budget de tendre à l'équilibre dès que pourront être réactualisées les relations avec les souscripteurs et leur participation à la réalité du coût du maintien en état du patrimoine.

Il reste que le développement culturel repose quant à lui sur des recherches spécifiques de partenariat dont ne peut être exclue la Ville.

7.1.3. Faire connaître le potentiel de la Cité

Des actions de communication ont été initiées notamment en renouant avec les souscripteurs.

Une meilleure insertion dans le paysage culturel passe par une ouverture de la Cité aux acteurs notamment par le biais des commissions de sélection des résidents, par la constitution d'un comité artistique, par des actions s'appuyant sur un réseau d'anciens résidents.

Il reste à clarifier la perception de son positionnement culturel notamment vis-à-vis du potentiel représenté par le vivier de ses résidents. La manière dont leurs travaux peuvent faire l'objet d'actions ciblées et de mises en relation adaptées, notamment dans les manifestations culturelles initiées par la municipalité, devrait être au cœur de la réflexion.

7.1.4. Modifier les lieux

L'ambition de faire de la Cité internationale des arts un lieu culturel se heurte à la modestie des espaces offerts en l'état actuel du bâti.

Par exemple, les salles d'exposition sont particulièrement inadaptées à un événement médiatique : leur accès est ingrat, situé au bout d'un cheminement en surplomb par rapport au trottoir mais protégé des intempéries, il est propice pour les personnes sans domicile fixe.

Dès son installation, le nouveau Président qui a demandé une étude sur la faisabilité d'un remaniement des espaces à un groupement dont Patrick Bouchain, architecte, était le mandataire.

Cette étude, présentée au conseil d'administration en mai 2009, montre la faisabilité d'un remaniement des espaces du bâtiment principal en permettant au public d'accéder par l'entrée principale.

On a vu également dans le chapitre 2 de quelle manière une salle d'exposition de dimensions adaptées aux présentations d'arts plastiques du 21^{ème} siècle pourrait trouver sa place adossée aux héberges dégradées du fond de la parcelle.

Cette étude qui propose un phasage en 5 chantiers est chiffrée à 15 M€.

Dans l'état actuel de son budget, la Cité n'a pas de fonds propres pour mettre en œuvre cette modernisation.

7.2. Les attentes de la Ville

Les liens historiques de la Ville et de la Cité internationale des arts qui ont été décrits dans le premier chapitre ne sont plus au cœur des relations entre les deux entités.

Ne subsiste dans la mémoire collective que le fait qu'il s'agit d'une construction sur des terrains de la Ville ajustés au fil du temps, pour héberger dans des conditions modestes des artistes du monde entier et dont la gestion échappe largement au conseil d'administration.

7.2.1. Exercer une tutelle sur la gestion

La direction des affaires culturelles souhaite exercer sur la Fondation une tutelle qui lui permettrait d'influer sur les orientations mises en œuvre et notamment sur le choix des résidents en s'attachant à la qualité des pratiques artistiques accueillies.

Dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire, la DAC maintient cette position fermement ; l'Inspection générale en prend acte et précise que cela n'est pas de nature à modifier ses conclusions.

Force est de constater que la Ville, par le biais de son soutien financier historique à la construction, dispose en réalité de 20 ateliers-logements, mais n'en attribue directement que 5 sans passer par les commissions de sélection de la Cité.

La DAC dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire laisse entendre qu'elle attend pour exercer ce droit « une nouvelle procédure d'attribution ».

Par ailleurs, elle a confié à la Cité en gestion directe tous les ateliers situés au 24 rue Norvins dont elle est directement propriétaire.

Il est difficile de mesurer la pertinence de cette demande de tutelle sur les critères artistiques des résidents puisque cette exigence n'est pas appliquée aux 53 ateliers-logements dont la Ville a juridiquement la jouissance.

Par ailleurs les statuts actuellement en vigueur prennent en considération la place de la Ville de Paris puisque le Maire est membre du conseil d'administration ainsi que 6 élus désignés par le Conseil de Paris⁴.

La direction des affaires culturelles est également représentée, les moyens juridiques de ce contrôle sont donc en place, même si la lecture des comptes-rendus des conseils d'administration ne fait pas apparaître de débats structurants.

7.2.2. Mesurer la pertinence de son soutien financier

Le soutien financier de la Ville consiste, chaque année, en une subvention de fonctionnement dont on a vu le caractère composite.

Le montant voté est en réalité bien supérieur à l'apport réel au budget de fonctionnement puisqu'il faut en déduire le jeu d'écriture correspondant au remboursement du loyer payé pour les bâtiments Norvins et également le montant des sommes qui seront reversées sous forme de bourses aux résidents choisis par la Ville pour occuper les 5 ateliers-logements gardés en gestion directe par la direction des affaires culturelles.

La subvention versée ne s'appuie pas sur des objectifs mais sur une logique d'équilibre annuel des dépenses de fonctionnement.

Les préconisations, figurant au chapitre 6, relatives au soutien financier de la Ville tendent à la replacer dans la complexité de sa position.

⁴ Mme Yamina Benguigui (désignée le 11 mai 2009), Mme Dominique Bertinotti, Mme Laurence Goldrab, Mme Danielle Fournier, Mme Macé de Lépinay, M. Thierry Coudert (désignés le 26 mai 2008).

Le fait qu'elle soit futur propriétaire des 35 000 m² construits sur une assiette de terrains du domaine municipal doit être au centre du raisonnement qui fonde l'effort financier de la Ville, effort correspondant à un soutien structurel que l'Inspection recommande d'aborder de manière déconnectée de subventions accompagnant les objectifs culturels que la Ville souhaite demander à la Cité de poursuivre.

7.2.3. Disposer d'un opérateur de la vie culturelle

La position géographique de la Cité internationale des arts est un atout pour y faire le lieu de manifestations incluses dans les programmes culturels de la Ville.

Des actions correspondant à la mise en œuvre du projet de direction élaboré en 2009 par les affaires culturelles visant à « soutenir la création et la diffusion culturelle à Paris » peuvent s'appuyer sur le potentiel des activités professionnelles des résidents, ressource pour une synergie avec d'autres lieux de production initiés par la Ville ou soutenus par elle.

Toutefois les disponibilités financières de l'établissement ne peuvent pas en faire un opérateur mais simplement un partenaire avec lequel il y a lieu de contractualiser à chaque opération.

Ces contrats doivent être indépendants du soutien financier au fonctionnement de la Cité dans son activité d'hébergement et d'entretien des bâtiments.

Les relations avec la Cité internationale des arts en seraient clarifiées.

7.3. Les pistes de convergence

7.3.1. Rendre ce lieu visible

L'implantation exceptionnelle en bord de Seine d'un bâtiment d'hébergement d'artistes, proche d'un réseau de galeries actives et de la Maison européenne de la photographie, sur une ligne de métro qui dessert le Théâtre de la Ville, le Châtelet, le 104 et la Cité de la musique est une chance pour le patrimoine de la Ville.

Il reste que la lisibilité de ce lieu est inexistante et que la barre du bâtiment principal, témoignage de l'architecture des années 70, comme son ancrage par rapport à la voirie nuisent à sa notoriété.

Le projet de jardin sonore porté par la maire du 4^{ème} arrondissement est l'indice d'un potentiel d'aménagement sur lequel la Ville pourrait se pencher.

a- Les bâtiments

Le président de la Cité internationale des arts a, de son côté, cheminé dans cette réflexion, en sollicitant une équipe de concepteurs coordonnée par Patrick Bouchain. L'étude de faisabilité, qui a été largement diffusée et qui figure en annexe, montre le déficit de structure d'accueil du public et de convivialité.

Sur la base des propositions de cette équipe, on voit qu'un investissement modéré permettrait de transformer le bâtiment en un lieu qui répondrait à la notion de réseau culturel, si telle est l'ambition nouvelle de la Cité.

Les modalités d'un soutien de la Ville, analogue à celui qui a prévalu au moment de la construction, mériteraient d'être étudiées.

b- La voirie

Il est frappant de constater que rien ne signale l'existence de cette Cité. Un aménagement de voirie ou pour le moins une signalétique, serait l'ébauche d'un désenclavement de cet ensemble et un pas vers une existence plus ouverte vers l'extérieur.

Ce serait une réponse à l'initiative du réseau métropolitain qui, à la station « Pont Marie » fait figurer sur la pancarte émaillée le sous-titre « Cité des arts ».

7.3.2. Restituer à ce lieu son rôle international

Le chapitre 4 évoque le potentiel de développement culturel de la Cité et les enjeux peu explicités jusqu'à présent de sa place dans les projets culturels initiés par la Ville.

L'inspection générale recommande d'appuyer le développement culturel sur le caractère international du lieu, point de rencontre d'artistes et de souscripteurs étrangers, déjà impliqués.

En ce sens, le rattachement de la Cité à la délégation générale pour les relations internationales pour la mise au point d'un calendrier d'actions n'est pas sans pertinence.

7.3.3. Réorganiser l'hébergement des artistes à Paris

La Cité des arts est le plus grand centre d'hébergement d'artistes du monde ; c'est une information qui doit être confrontée avec l'existence d'autres hébergements à Paris au sens où la Cité est la seule entité à assurer également la gestion et l'entretien de cet hébergement.

Le caractère social de l'entreprise, souligné en chapitre 3 et qui éclaire ses difficultés financières, ne permet pas de comparer la qualité des prestations à celles offertes par le centre d'hébergement plus récent qu'est la très confortable résidence des Récollets.

Les bâtiments situés rue Norvins dans le 18^{ème} arrondissement, dans un lieu dont chacun s'accorde sur le charme, relèvent d'un statut implicite qui ne va pas dans le sens de l'efficacité. L'inspection générale a fait sur ce point des préconisations dans le chapitre 2.

Il reste que la propriété de ce terrain et de ces bâtiments sont une chance pour Paris dont la vitalité ne suscite plus les « écoles » spontanées du 20^{ème} siècle. La DAC dans sa réponse du 23 juin 2010 au rapport provisoire rappelle qu'elle a étudié des hypothèses de reconversion du site en une cité des pratiques artistiques. L'inspection générale n'a pas eu connaissance d'un projet étayé. Quoi qu'il en soit une cité des pratiques artistiques priverait les artistes professionnels d'un lieu inspirant.

Les artistes hébergés à Montmartre disent tous leur goût pour cet endroit propice à la musique et à la sculpture et favorable à des séjours longs.

Un traitement modeste des bâtiments, assorti d'un choix réfléchi du bon opérateur pour la sélection des résidents et la gestion quotidienne préservant cette atmosphère pourrait en faire un lieu de référence.

Les artistes désireux de faire de Paris une étape dans leur création pourraient ainsi disposer de trois offres d'hébergement selon leur discipline, leur projet et leur notoriété.

° ° °

Une clarification des rapports de la Cité internationale des arts et de la Ville passe par l'ensemble de ces aspects de telle sorte que soit établi un lien contractuel sur la base d'objectifs définis permettant un soutien non ambigu.

Il s'agit de requalifier la nature de l'aide de la Ville qui se comporte actuellement comme si la Fondation était un service gestionnaire peu coopératif dépendant de l'administration municipale.

Il paraît important que la Ville s'abstienne de toute velléité de tutelle qui ne ferait que réactiver la situation originelle [.....].
La fin de la phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

En revanche, la Ville d'une part comme souscripteur pourrait de manière exemplaire financer l'entretien des bâtiments et comme futur propriétaire leur modernisation et leur lisibilité, d'autre part comme collectivité locale pourrait subventionner des opérations culturelles répondant à la politique municipale

Le statut actuel de Fondation qui est celui de la Cité des arts est le plus adapté à faire de ces bâtiments le cœur culturel de Paris.

8. LISTE DES PRECONISATIONS

Points stratégiques :

1- Ville : désigner au sein de la Ville un service interlocuteur unique de la Cité en identifiant le rattachement le plus pertinent du fait du caractère international des résidents et des souscripteurs.

2-Ville : mettre fin à la logique de subvention d'équilibre et ne plus inclure dans la subvention les bourses versées aux artistes choisis par la Ville.

3-Ville : distinguer le rôle d'hébergement de la Cité de celui de lieu culturel qui reste à définir.

4-Ville : prendre acte de l'offre de logement social présentée par la Cité et envisager un soutien financier.

5-Ville : prendre en considération la nécessité d'entretenir un patrimoine immobilier qui reviendra dans le domaine de la Ville et prévoir à cette fin une dotation annuelle.

Eléments financiers :

6-Cité : prévoir au budget et inscrire dans les comptes une provision pour gros travaux permettant l'entretien du patrimoine

7-Cité : renégocier les souscriptions initiales en les complétant par avenant pour la prise en compte d'un forfait aux dépenses d'entretien courant.

8- Cité : mettre en place une comptabilité analytique permettant d'étudier les ressources et les charges de chaque activité (ateliers, locations de baux commerciaux, locations de salles).

9- Cité : revoir le niveau des prestations facturées aux résidents.

10-Cité : mettre en œuvre toutes les possibilités d'augmenter les baux commerciaux.

Relations entre la Cité et la Ville :

11- Ville : clarifier la raison pour laquelle sur les 20 ateliers historiquement souscrits par la Ville, seuls 5 ateliers sont utilisés directement par la DAC.

12- Ville : donner à la DLH les autorisations nécessaires, sollicitées auprès du secrétariat général de la Ville en 2007, pour reprendre les négociations relatives au bail concernant les immeubles des 20 et 22 rue Geoffroy l'Asnier afin que la Cité soit intégralement propriétaire et puisse être responsable de tous les travaux à un rythme compatible avec les souscriptions qui sont encore possibles.

13- Ville : mettre un terme à l'ambiguïté de la présence de la Cité internationale des arts au 24 rue Norvins, locataire d'un ensemble immobilier pour lequel elle n'a plus de bail et se donner les moyens de passer une convention de prestataire de service rémunéré pour la gestion des studios-ateliers affectés à la DAC.

14- Ville/Cité : réfléchir à l'impact visuel du bâtiment du 18 rue de l'Hôtel de Ville notamment en aménageant la voirie.

15- Cité /Ville : restructurer le bâtiment pour y insérer des espaces permettant d'en faire un lieu du paysage culturel, en prenant la mesure des enjeux relatifs à l'enquête publique sur la modification du plan de sauvegarde du Marais.

Points relatifs à l'organisation de la Cité:

16-Cité : veiller à ce que les membres du Bureau aient des compétences pour contrôler et soutenir les services administratifs de la Cité.

17- Cité : rééquilibrer l'encadrement supérieur en conservant un seul directeur s'appuyant sur des chefs de services à compétence technique : finances, droit privé, maîtrise d'ouvrage.

18- Cité : se doter d'un vrai service de maîtrise d'ouvrage apte à rationaliser l'entretien et les travaux, en établissant la programmation, l'évaluation et le calendrier d'exécution.

19- Cité : organiser les personnels chargés de l'accueil et de la gestion des espaces collectifs en synergie en les regroupant autour de valeurs relevant de la communication.

20- Cité : veiller à mettre en place un service référent apte au dialogue avec les souscripteurs afin que ce dialogue s'organise autrement que par le biais de l'affectation de leurs résidents.

21- Cité : inciter le personnel à se former aux outils de bureautique, exiger des tableaux de gestion et des états statistiques réguliers.

22 Cité : créer un espace commun pour les résidents au sein de la Cité pour que la synergie entre leurs pratiques soit facilitée.

23- Cité : mettre à la disposition des résidents un réseau wifi performant pour faciliter les contacts professionnels.

Aspects culturels:

24- Ville /Cité : bâtir un conventionnement avec la Cité pour des actions concourant au rayonnement international de la Ville.

- 25- Cité : poursuivre la politique culturelle sans exclure les résidents.
- 26- Cité : monter toutes les expositions avec un commissaire extérieur.
- 27- Cité : s'appuyer sur les anciens résidents pour créer des évènements culturels.
- 28- Cité : bâtir un protocole d'élaboration et de validation des listes de contacts et rechercher du mécénat, le statut de fondation facilitant la démarche.
- 29- Cité : faire que les commissions de sélection soient en phase avec l'évolution des acteurs culturels et renouveler leurs membres.
- 30 Cité : instaurer au sein de la Cité un conseil artistique.

Liste des personnes rencontrées

M. Christophe Girard, Adjoint au Maire de Paris chargé de la culture
Mme Dominique Bertinotti, Maire du 4^{ème} arrondissement

M ... conseiller technique du Maire de Paris
Mme... conseillère
M ... secrétaire général adjoint de la Ville de Paris

Mme...directrice des affaires culturelles
Mme ... directrice adjointe
M... architecte à la direction des affaires culturelles
M ... direction des affaires culturelles
M ... direction des affaires culturelles
M... direction des affaires culturelles

M ... délégué général aux affaires internationales

M ... directeur du logement et de l'habitat
M ... sous-directeur de la politique du logement
M ... chef de bureau à la direction du logement et de l'habitat

M ... chef de bureau à la direction de l'urbanisme

M.chef du bureau des subventions aux associations (direction des usagers, des citoyens et des territoires)

Mme ... présidente honoraire de la Fondation de la Cité internationale des arts
M ... président de la Fondation de la Cité internationale des arts
M ... directeur général
M ... directeur administratif et financier
M ... directeur technique et de la sécurité

Mme ... secrétariat de direction
Mme ... service résidents et souscripteurs
Mme ... commissions de sélection
Mme ... service comptabilité
Mme ... service comptabilité
Mme ... service comptabilité
Mmeservice comptabilité
Mme ... communication
Mme ... manifestations culturelles
Mme ...manifestations culturelles
Mme....accueil salle d'expositions
M ... services généraux
M ... services généraux
M ... services généraux

M ... maintenance et travaux

Mmenuisier

Mme ... accueil

M.... accueil sécurité

M ... webmaster

Mme... agent d'entretien

Magent d'entretien

Mme ... hôtesse d'accueil

M ... gardien de nuit

M. ... entretien

M. ...électricien

M.... peintre

M ... directeur de l'école nationale supérieure des beaux-arts de Paris

Mme... directrice des études de l'école nationale supérieure des beaux-arts de Paris

M ... contrôleur général économique et financier du ministère des affaires étrangères

M.... commissaire aux comptes

Mme... bureau des associations du ministère de l'intérieur

Mme ... responsable du pôle résidences à Culturesfrance

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Rapport provisoire envoyé le 29 mars 2010

Réponse du Président de la Fondation : le 20 avril 2010

Réponse de la DGRI : le 21 mai 2010

Réponse de la DLH : le 3 juin 2010

Réponse de la DAC : le 23 juin 2010

**Rapport provisoire
envoyé au Président de la Fondation de
la Cité Internationale des Arts
le 29 mars 2010**

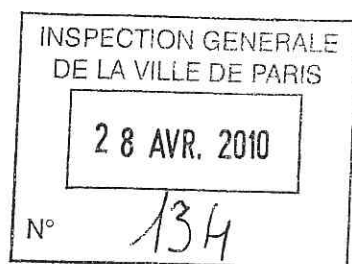
**réponse du Président de la Fondation de
la Cité Internationale des Arts
le 20 avril 2010**



Le Président

N°10/1383 SP/IS

Paris, le 20 avril 2010



Madame
Directrice de l'Inspection Générale
Mairie de Paris
17 boulevard Morland
75181 PARIS Cedex 04

Madame la Directrice,

J'ai pris connaissance du rapport provisoire de l'Inspection générale concernant la Fondation de la Cité internationale des Arts que je vous remercie d'avoir bien voulu m'adresser.

Je me félicite de l'état des lieux satisfaisant établi par l'Inspection et de ses encouragements à poursuivre les évolutions que j'ai souhaité impulser depuis mon élection à la présidence de la Cité.

Je me réjouis aussi que, s'agissant de l'essentielle relation de la Fondation avec la Ville de Paris, l'audit affirme la nécessité d'une indispensable mise à jour.

Parmi les points positifs soulignés dans le rapport, je note que l'Inspection approuve :

- La priorité donnée à l'ouverture sur le monde culturel accompagnée d'une programmation renouvelée et d'une politique de communication
- La modernisation des espaces et la volonté d'améliorer le confort et l'accompagnement proposés aux résidents.
- La modification des statuts, mis en conformité avec les statuts types afin d'améliorer la gouvernance de la Fondation

Examinant toutes les facettes de la Cité des Arts, l'audit relève des faiblesses requérant d'importantes décisions. L'accent mis par l'Inspection sur la fragilité financière structurelle de la Fondation, pouvant menacer son existence à moyen terme, me paraît essentiel tout comme ses préconisations, à savoir :

- Le lancement d'une négociation avec les souscripteurs pour les impliquer davantage dans la maintenance et l'équipement de leurs ateliers

- L'augmentation des loyers et prestations et la recherche de financements extérieurs

En même temps, l'audit souligne l'importance d'un positionnement clair de la Ville qui devrait, par exemple, porter plus d'intérêt à l'entretien d'un patrimoine immobilier lui appartenant (Norvins) ou destiné à lui revenir (rue de l'Hôtel de Ville, rue Geoffroy l'Asnier). Je rappelle que les ateliers de Norvins, dont l'état nécessiterait d'importants travaux de rénovation, requièrent une décision urgente de la Ville. J'ai sollicité à ce propos un entretien avec la Direction des Affaires Culturelles.

Le rapport mentionne, en approuvant son principe, le projet de rénovation globale des espaces de la Cité, élaboré à ma demande par une équipe de concepteurs coordonnée par

Je précise que ce projet, largement diffusé dans les instances concernées et adressé au Maire de Paris en juillet 2009, intègre le jardin sonore envisagé par la Mairie du 4^{ème} arrondissement en proposant des solutions pour que les deux programmes soient rendus compatibles. Il importe que la Ville donne son avis sur ce projet dont je ne méconnais pas les implications financières.

En conclusion, je me réjouis de la tonalité encourageante de l'audit, dont les analyses et préconisations, qui mettent en évidence le meilleur profit que pourrait tirer la Ville des atouts de la Cité au bénéfice de sa politique culturelle et du rayonnement international de Paris, constitueront un précieux guide pour l'action de l'équipe de la Cité des Arts.

En annexe, vous trouverez l'essentiel des observations que vous nous avez invité à vous présenter.

Je vous serais reconnaissant d'exprimer ma gratitude à _____ dont la compétence et la qualité d'écoute ont été appréciées de toute l'équipe de la Cité.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Remarques sur le rapport d'audit de la Cité internationale des Arts

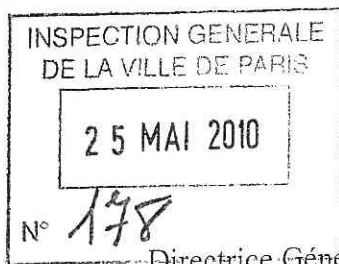
- p. 17 : L'atelier lituanien n'est pas au 20 rue Geoffroy l'Asnier mais au bâtiment E.
- p. 20 § 5 : Les cuisines ont toujours existé au bâtiment A et, à l'exception de quelques unités, n'ont jamais été modifiées. Seules les salles de bain ont été transformées (les baignoires ont été remplacées par des douches).
- p. 27 § 1 : Le graphique décrit les quatre dernières années.
- p. 28, 332 § 2 : 41 ateliers + 33 à Norvins = 74, comme il est précisé p. 29
- p. 31, dernière ligne : Le hall d'accueil, lieu de passage très fréquenté, point d'enregistrement des résidents, n'aurait en aucun cas pu accueillir l'espace de convivialité.
- p. 32 : Au-delà des 36 ateliers mentionnés qui ne reçoivent que de faibles signaux, ce sont en fait tous les espaces de la Cité qui doivent pouvoir bénéficier d'un accès fiable à Internet, y compris l'auditorium et les salles d'exposition non encore connectés. L'accueil de certains projets peut être conditionné par l'existence de connexions Internet de qualité (projet Atopic Festival par exemple).
- p. 32 : Avec environ 800 artistes plasticiens par an, il est impossible de répondre au souhait de tous les résidents d'exposer à la Cité. La résidence d'artiste n'inclut pas un « droit à exposer » systématique. En revanche, dans le cadre de sa nouvelle politique culturelle, la Cité des Arts a lancé, en 2010, un appel à candidature auprès des résidents pour une exposition d'artistes-résidents organisée par un commissaire préalablement désigné par la Commission Arts-Plastiques de la Fondation (juin-juillet 2010). Chaque artiste peut, s'il le souhaite durant son séjour, organiser des journées portes ouvertes de son atelier.
- p. 33 : Le cahier des charges de la personne chargée du développement culturel et de la communication comprend à la fois le développement culturel et la communication. Compte tenu des nombreux nouveaux projets en partenariat avec des institutions extérieures, la part de travail consacrée à la mise en œuvre de ces projets doit être à peu près de l'ordre de 60 % ou 70 % du temps de travail (qui est actuellement de quatre jours par semaine), le reste pouvant être consacré aux actions de communication.
- p. 33 : A noter : quatre fichiers ont été créés et mis à jour par la personne chargée du développement culturel et de la communication (Presse / Institutionnels et invités / Galeries, centres d'art, musées etc. / Ambassades). Les auditeurs ont cependant eu malencontreusement les anciens fichiers entre les mains, obsolètes. Les fichiers récents sont sur le serveur partagé de la Fondation et accessibles à tous. Il est prévu de les fusionner sous un seul logiciel (type Access ou FileMaker) et de créer des fiches individuelles plus renseignées.

- p. 37 : On parle de _____ comme ancienne résidente de la Cité des Arts. On peut ajouter _____ a la Commission Photographie.
- p. 39 § 1 : On mentionne les « 28 membres du Conseil ». Sauf erreur, il y en a 27.
- p. 46 : Le départ du directeur administratif et financier et du directeur technique constitue, en effet, une opportunité pour revoir les compétences respectives de ces postes : meilleure utilisation de l'outil informatique ; élaboration d'un budget prospectif, traitement approfondi des aspects juridiques (baux, concessions, contrats, formation...), maîtrise d'ouvrage, conduite de travaux, etc... En ces domaines, les compétences des candidats pourront influencer sur la physionomie de l'organigramme. En tout état de cause, l'activité de la Cité qui ne connaît pas d'arrêt avec la présence 365 jours par an de 350 résidents justifie la présence de trois responsables au moins dans la direction et je note la proposition relative au traitement des problèmes juridiques.
- p. 73 :
Expositions ayant présenté ou qui présenteront des œuvres d'artistes en cours de résidence à la Cité des Arts, en 2010 :
 - *Le Trait* : 5 artistes graveurs résidents ont été associés à cette exposition (du 24.02 au 07.03.2010)
 - Du 09.06 au 25.07.2010, sera présentée la 1^{ère} exposition d'artistes en cours de résidence à la Cité des Arts organisée par un commissaire (sélection suite à appel à candidatures).
 - Du 10.11 au 19.12.2010, 2 artistes photographes en cours de résidence devraient être associés à la sélection d'anciens résidents réalisée par la Maison Européenne de la Photographie, dans le cadre du Mois de la Photo.
 Expositions s'appuyant sur des anciens résidents, en 2010 :
 - *Distances, regards croisés entre la France et l'Asie*, exposition présentée du 23.04 au 22.05.2010 est un projet porté par une ancienne résidente japonaise de la Cité des Arts (4 anciens résidents, sur 8 artistes présentés).
 - L'exposition programmée pour le Mois de la Photo (déjà citée ci-dessus), mettra à l'honneur les anciens résidents photographes de la Cité des Arts qui font partie des collections de la MEP.
 - Les expositions *Entre-Deux, Paris-Istanbul* (dans le cadre de la Saison de la Turquie) du 15.01 au 21.02.2010 et *Néo-graphie* (création contemporaine coréenne) du 12.03 au 11.04.2010, incluaient quelques anciens résidents.
- Parmi les personnes rencontrées, le nom de _____ a été mal orthographié, et ce n'est pas _____ mais _____
- Enfin, il manque une page d'annexe concernant les ateliers du 20 rue Geoffroy l'Asnier.

Rapport provisoire
envoyé à la DGRI le 29 mars 2010
réponse de la DGRI le 21 mai 2010

Paris, le 21 MAI 2010

2010-5287



NOTE
À l'attention de

Directrice Générale de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Rapport provisoire d'audit de la Cité Internationale des Arts n° 09-06.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-après mes remarques concernant le rapport provisoire d'audit de la Cité Internationale des Arts que vous m'avez adressé.

Je souscris pleinement à la recommandation de renforcer la visibilité de la Cité dans le paysage culturel parisien par le développement de son caractère international.

Comme indiqué lors mon audition, la DGRI a tissé des liens étroits avec la Cité via plusieurs projets, tels que l'accueil en résidence d'artistes étrangers et l'organisation d'expositions et de colloques dans le cadre des saisons culturelles ou suite à des événements particuliers (11 septembre 2001, situation au Proche-Orient, notamment).

J'adhère à l'idée émise dans le rapport selon laquelle il convient d' « identifier le rattachement le plus pertinent pour la contribution de la Cité au rayonnement international de la politique culturelle de la Ville » (page 38), idée confortée par la préconisation n° 5 formulée page 72 « désigner au sein de la Ville un service interlocuteur unique de la Cité en identifiant le rattachement le plus pertinent du fait du caractère international des résidents et des souscripteurs ».

La DGRI est en mesure de contribuer au développement international de la cité par son expertise technique, et des fonctions de pilotage. La DGRI pourrait ainsi piloter le conventionnement préconisé page 38 du rapport.

Délégation transversale rattachée au Secrétariat Général, la DGRI est en effet fondée à coordonner l'approche globale de la Ville de Paris, qui mobilise des directions différentes telles que la DEVE, la DAC ou la DLH.

En revanche, elle ne peut apporter de nouveau soutien financier.

Rapport provisoire
envoyé à la DLH le 8 avril 2010
réponse de la DLH le 3 juin 2010



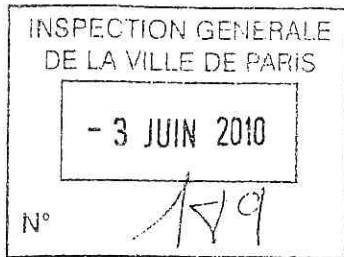
Direction du Logement et de l'Habitat
Sous direction de la Politique du Logement
Service d'Administration d'Immeubles

N/Ref : C_000000000_20100602_CS01 / 889-10

Paris, le - 3 JUIN 2010

Note à l'attention de
Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Observations sur le rapport provisoire d'audit de la fondation de
la Cité internationale des Arts



Je vous prie de trouver ci-dessous mes observations au rapport cité en objet.

Au sujet de la situation immobilière :

§1.1.2.3.h :

Suite à des recherches effectuées par mes services, je vous informe qu'en application de la délibération rendue par le Conseil de Paris les 29 et 30 septembre 1999, un acte portant résiliation partielle du bail emphytéotique consenti par la Ville de Paris à la Cité Internationale des Arts et distrayant de la location l'immeuble communal situé 58, rue de l'Hôtel de Ville a été conclu le 8 juin 2000. Cet acte a été publié à la 12ème conservation des hypothèques le 1er août 2000, volume 2000P, n°2120.

§ 2.1.3 et 2.2.2

Concernant la cité Norvins, mes services ont géré jusqu'en avril 2008 le contrat de location consenti à la CIA. Il s'agissait d'un bail civil de 12 ans ayant pris effet au 1^{er} juillet 1986, en tacite reconduction depuis le 30 juin 1998. Mes services quittaient un loyer annuel porté pour l'année 2008 à 75 208€. La CIA n'était donc pas locataire sans titre.

Au sujet des préconisations :

Préconisations p 13/73 - 1^{er} tiret:

Je rejoins le constat qu'aucune direction ne s'est positionnée comme interlocutrice unique de la Cité des arts.

Je signale que la répartition des compétences immobilières à la Ville définie par la note SG du 22 avril 2004 implique que ce rôle revienne à la DAC.

Ce rôle lui semble d'autant plus dévolu que la définition des clauses de tout nouveau bail ou avenant implique de se mettre d'accord sur la destination des lieux (donc sur le projet culturel) et sur les conditions financières (en cohérence avec les subventions accordées par ailleurs).

C'est d'ailleurs en application de cette note que la gestion de la Cité Norvins a été confiée en avril 2008 à la DAC par arrêté du secrétariat général. Toutefois, pour le bail de la cité du 4^{ème} arrondissement, ma direction a conservé la gestion, du fait des travaux d'urgence concernant les mouvements de structure, pour le 20/22, rue Geoffroy Lasnier. Ces travaux viennent de démarrer et doivent s'achever mi-2011.

Préconisations p 19/73 - 1^{er} tiret:

La DLH, actuelle gestionnaire du bail, peut effectivement reprendre la négociation si un mandat lui est donné. Toutefois, le pilotage de cette négociation par la DLH me semble en contradiction avec l'objectif d'une direction interlocutrice unique (voir ci-dessus).

Préconisations p 30/73 :

4^{ème} tiret : la Cité internationale des Arts ne peut être considérée comme un opérateur de logement social. Il convient plutôt d'indiquer "...soutenir la mission d'intérêt général offert par la Cité....";

5^{ème} tiret : le bail de 98 ans passé avec la Cité internationale confie l'ensemble des travaux à la CIA. Il y a lieu de rappeler que la Cité n'acquitte actuellement qu'un loyer symbolique annuel de 152 €. Le rapport ne démontre pas que ces conditions ne permettent pas l'équilibre économique de l'opération. Il me semble donc que la proposition d'octroi d'une aide complémentaire sous la forme d'une dotation annuelle pour l'entretien des bâtiments n'est pas justifiée.

Directeur du ~~Logement~~ de l'Habitat

Rapport Provisoire
envoyé à la DAC le 29 mars 2010
réponse de la DAC le 23 juin 2010

La Directrice

Affaire suivie par :

N/Ref. : DAV/736

Paris, le : 23 Juin 2010

NOTE à l'attention de :

Générale

Directrice de l'Inspection

Objet : Cité Internationale des Arts (CIA)

J'ai bien reçu le rapport provisoire établi par l'Inspection Générale sur la Cité Internationale des Arts, adressé par note du 29 mars, ainsi que vos relances des 18 mai et 14 juin 2010.

Je vous remercie pour cette analyse approfondie, qui a nécessité de la part de mes différents services un examen conjoint, dans une période extrêmement chargée, ce qui explique un retard dont je vous prie de les excuser *et de m'excuser.*

Ce travail de confrontation de données nombreuses et complexes s'avère précieux pour envisager une nouvelle approche du dossier.

Ce rapport appelle de ma part les remarques suivantes, développées suivant son plan.

I - La Cité des Arts a été un projet d'aménagement urbain de la Ville

Les éléments historiques fort intéressants sont essentiels à la compréhension du dossier et à sa mise en perspective.

Je précise tout de même que si la DLH intervient dans les parties du bâtiment non gérées par la Cité, c'est la DAC qui a toujours suivi ce dossier, par sa présence au conseil d'administration, l'instruction de la subvention, l'attribution d'ateliers et de nombreux contacts culturels et artistiques, auxquels elle associe la DGRI.

La reconnaissance de ce rôle permettrait peut être l'information de la DAC par les autres directions municipales, lorsqu'elles interviennent sur la Cité : DLH, DEVE, DU, pour ne citer que des exemples récents, pourraient utilement associer la DAC à leurs contacts avec la Cité des Arts, faisant de celle-ci un point d'entrée qui faciliterait la relation de la Ville de Paris à cette Fondation.

Préconisation : l'interlocuteur unique de la Cité, la DAC, verrait sa mission facilitée par une mise à plat des relations Fondation-Ville.

II - Les relations foncières actuelles entre la Ville et la CIA

Le rapport signale l'état avancé de dégradation des bâtiments que gère la CIA et en particulier celui des hôtels particuliers de la rue Geoffroy l'Asnier, ainsi que de l'ensemble immobilier de la rue Norvins.

Il est opportun de rappeler que, même si la DAC est l'interlocuteur privilégié de la CIA, elle n'a reçu en gestion immobilière le site de Norvins qu'à partir de juin 2008 et ne gère aucunement celui de la rue Geoffroy l'Asnier. La situation préoccupante de ces ensembles, y compris celui de Norvins pour lequel la DAC n'a pas, pour le moment, réussi à inverser la tendance, relève d'une gestion immobilière dont elle ne saurait être tenue pour pleinement responsable. La DAC a récupéré une situation qu'elle regrette et pour laquelle elle tente, dans la limite de ses moyens humains et financiers, de remédier aux situations les plus urgentes.

Concernant Norvins, le rapport serait, en outre, plus complet en indiquant que la DAC a étudié des hypothèses de reconversion du site en une cité des pratiques artistiques.

Cette orientation, dont le principe a été approuvé par le Maire de Paris, marque un éloignement de l'usage plus « hôtelier » constaté aujourd'hui. En outre, le rapport laisse entendre que ce site concerne des ateliers d'artistes de la Ville de Paris dont la Fondation assumerait gratuitement la gestion.

Or le dernier bail signé, celui du 26/01/1988 stipule les éléments suivants :

Article 4 : affectation des locaux : Les lieux loués à la Fondation devront être exclusivement utilisés pour le logement d'artistes. La fondation fera son affaire personnelle de l'attribution de ces locaux. La durée d'occupation par les artistes sera fixée par le règlement intérieur de la fondation. La désignation des bénéficiaires sera faite par la commission d'attribution de la fondation, ceux-ci étant choisis notamment parmi les résidents les plus méritants de la cité de la rue de l'hôtel de ville.

Même s'il est clair que le bail s'est achevé juridiquement le 26 janvier 2000, et que nous nous trouvons aujourd'hui dans une forme de tacite reconduction, il n'en demeure pas moins que la cité Norvins est partie intégrante du patrimoine en gestion de la CIA, qui désigne les occupants et fait respecter le règlement intérieur de la cité. La présentation d'une gestion d'ateliers de la ville déléguée gratuitement paraît donc erronée.

Enfin, le rapport ne fait pas état des démarches entreprises pas la DAC pour trouver une solution à cette situation critiquable, en proposant la signature d'une convention d'occupation précaire, dont la procédure a été interrompue à la demande du Conseil du patrimoine lors de son examen du dossier lors de la séance du 22 octobre 2008 :

a fait part de ses doutes sur le montage juridique envisagé, liant la convention d'occupation précaire envisagée entre la Ville de Paris et la Cité internationale des arts et les conventions de mise à disposition des locaux entre cette dernière et des artistes internationaux.

Dans la mesure où cette convention de mise à disposition est un acte juridiquement très imparfait qui intègre des éléments conventionnels et des prescriptions unilatérales, qui fait fi de plusieurs réglementations concernant les locations meublées et celle des logements-foyers, qui impose des conditions illégales notamment concernant la limitation de l'occupation (quant au nombre limité de personnes supposé être accueillies), a suggéré que l'on reste dans le statu quo, compte tenu de la durée très limitée du dispositif envisagé.

Le Conseil du Patrimoine a émis un avis favorable au maintien du statu quo¹ ».

(A ce titre il serait utile que l'inspection nous éclaire sur la procédure à suivre pour clarifier cette situation.

Concernant le jardin de ce même site, des travaux d'urgence sont attendus très prochainement (l'abattage d'un sixième des arbres). Ces travaux représentent des coûts conséquents pour la DAC, sans compter la remise en état des 6000m² d'espaces boisés pour les rendre accessibles. On peut voir là une occasion de clarifier la gestion patrimoniale de la Ville, la DAC en ayant recueilli la responsabilité des jardins sans en avoir ni la compétence ni les budgets. Le bail de 1988 clarifie la répartition de travaux et précise que le jardin ne relève que de l'unique compétence de la Ville de

¹ relevé de décision concernant le dossier relatif à la passation d'une convention d'occupation précaire avec la Cité internationale des arts pour les locaux situés 16 rue Girardon et 24 rue Norvins à Paris 18ème, présenté par la DAC au Conseil du Patrimoine en sa séance du 22 octobre 2008, tel que rédigé par la DLH pour son information

Paris. Pour autant son usage relève exclusivement des résidents de la CIA, puisque ces espaces ne sont ni ne peuvent, pour des raisons de sécurité, être ouverts au public.

Concernant le Jardin d'écologie sonore, projet piloté par la DEVE sous l'égide du Secrétariat Général et de la Mairie du IVème, la Cité a été associée très en amont dans le processus et a notamment participé au jury de sélection des paysagistes et du compositeur.

Préconisations :

- Transfert des 20 et 22, rue Geoffroy l'Asnier à la Cité : cette mesure de bon sens supposerait néanmoins de transférer également les baux 1948 résiduels, ce que ne souhaite pas nécessairement la Fondation ;
- Clarifier la demande de la Ville comme utilisatrice des ateliers logements : cette préconisation reçoit bien entendu mon accord.
- Ambiguïté de la présence de la Cité rue Norvins : l'ambiguïté générée par le fait de la tacite reconduction du bail ne justifie pas la rétribution d'un service de la Cité par la Ville : attribuant les ateliers de son propre chef, la Cité n'exécute pas une commande de la Ville. Il serait en outre utile de connaître l'équilibre économique particulier de l'exploitation de cet ensemble.

III - La Cité des Arts est un centre d'hébergement

S'il est tout à fait pertinent d'expliquer la frugalité de l'accueil par les normes de confort de l'époque de construction, la conclusion d'une vocation sociale de l'établissement paraît excessive. La modestie des participations des résidents nous paraît davantage due aux traditions de gestion de la Cité, assez éloignées des analyses de coût. De fait, la contribution des artistes ne tient aucunement compte de leur revenu réel, ce qui n'est pas dans les principes du logement social.

La participation des souscripteurs (autrefois appelés fondateurs) à l'entretien du patrimoine semble être une piste de financement entièrement justifiée. Si elle a pu se concrétiser depuis le colloque d'octobre 2008, il serait bon que la Cité expose ces avancées. En outre, il est difficile d'expliquer les différences tarifaires encore en vigueur aujourd'hui, les prochains souscripteurs payant de € pour un service sensiblement égal.

Concernant les attributions d'atelier, le rapport distingue avec pertinence celles effectuées par les souscripteurs et qui ne s'intègrent pas dans une politique culturelle définie, de celles effectuées en commission. Ce reproche de manque de lisibilité est souvent adressé à la Cité par les acteurs de la culture. Il se justifie par comparaison avec les lieux de résidence artistique dans le monde, de moins grande capacité mais de plus grand prestige. Il est toutefois inhérent à la structure même du financement et ne semble réformable que par petites touches, par un effort de conviction auprès des souscripteurs.

Il serait utile de recueillir l'avis de quelques souscripteurs sur l'équilibre de leurs relations avec la Cité. On peut en effet penser que la souscription initiale, même si elle s'accompagne d'une prise en charge de l'indemnité d'occupation, est financièrement avantageuse pour eux. Il paraît difficile d'entériner cette situation dans laquelle il échoit à la Ville l'essentiel des charges et aucun bénéfice.

Concernant les ateliers attribués en commission, je redis à ce propos l'anomalie du système actuel qui écarte la Ville de l'attribution de ses propres ateliers. Le rapport insiste à juste titre sur la nécessaire attention à porter à la composition des commissions. Il est utile d'ajouter ici qu'une commission d'évaluation artistique n'est pas un organe *ex-nihilo* et que sa composition procède d'une stratégie déterminée, qui gagne à être explicite et assumée, comme c'est le cas des commissions organisées par la Ville (Comité de l'Art dans la Ville par exemple).

Le moment est donc peut-être venu d'une remise à plat de ce système de commissions par les premiers intéressés, à savoir les souscripteurs.

Dans cet esprit, et en remarque à un point de la conclusion de cette partie, on peut rappeler que dans les faits, la Fondation n'est pas directement au service des artistes du monde entier mais de ceux, dans la plupart des cas, désignés par les souscripteurs. Les candidatures spontanées ne sont pas

encouragées alors qu'elles sont la règle, par exemple pour les ateliers de la Cité Internationale des Récollets.

Préconisations :

- Soutien de la Cité dans sa mission de logement social : le fondement de l'action en matière de logement social est l'appréciation de la situation matérielle du demandeur. L'introduction de ce critère dans les attributions serait intéressante mais nécessiterait une remise à plat des règles de fonctionnement. La mise en place d'un loyer adapté aux revenus serait une source possible de financement supplémentaire.
- La prise en charge de l'entretien du patrimoine par la Ville est une nécessité mais devra être étudiée pour un juste dimensionnement. Une participation des souscripteurs à l'installation de l'atelier souscrit contribuerait à rééquilibrer la situation.

IV - La Cité des Arts s'inscrit dans un contexte culturel

Ces dernières années, la Cité s'est davantage engagée dans des partenariats culturels, accompagnée en cela par différents services de la DAC : département de l'art dans la ville, mission des relations internationales ...

Il convient de préciser que l'émergence de la CIA comme acteur culturel parisien se traduit essentiellement par des actions coûteuses :

- l'organisation d'expositions assurées par des commissaires prend la place de la location des salles d'exposition à des partenaires extérieurs,
- la création de lieux de convivialité et de rencontre prend la place soit de lieux d'hébergement, soit de locaux commerciaux, qui procuraient un loyer,
- la constitution d'une équipe d'accompagnement des artistes implique les rémunérations correspondantes.

Cette transformation tout à fait souhaitable ne peut s'appuyer exclusivement sur la subvention municipale, mais doit reposer sur des ressources supplémentaires. Le ministère des affaires étrangères a réduit sa participation et transformé l'aide en fonctionnement en aide au projet, de nombreux partenaires ne s'impliqueront occasionnellement que pour des projets.

Il convient donc de redéfinir les rapports avec les souscripteurs, qui doivent contribuer à l'entretien du patrimoine et garantir un niveau de loyer suffisant pour la Cité.

Le premier objectif doit être l'amélioration du niveau des artistes.

L'attribution des ateliers souscrits devrait se faire en cohérence avec la politique culturelle de la Ville, par l'hébergement d'artistes ayant des projets dans les institutions parisiennes.

La proposition d'un conseil artistique indépendant soulève des objections :

- l'orientation d'un tel conseil dépend des conditions de sa constitution, il ne peut être tenu pour un moyen de faire l'économie d'une réflexion stratégique,
- un conseil pluridisciplinaire risque de ne pouvoir formuler des recommandations concrètes.

Préconisations :

- Identifier le rattachement le plus pertinent pour la contribution de la Cité au rayonnement international de la Ville : j'ai déjà indiqué que seul le rattachement à la DAC me paraissait pertinent,
- Conventonnement avec la Cité : une nouvelle procédure d'attribution des 20 ateliers Ville pourrait constituer un bon début pour cette démarche.

V - Les compétences de la Cité des Arts

Les remarques formulées sur la nécessaire transition de la Cité vers une gestion plus efficace et prévisionnelle ne peuvent que recueillir mon assentiment. Il appartiendra toutefois à la Cité de déterminer le rythme et le coût de ces nécessaires évolutions, et à la Ville de définir son niveau de participation à cette évolution.

En ce qui concerne les statuts et la composition du conseil d'administration, je dois exprimer ma surprise à la lecture de la page 40 « à ce jour, le dossier (de modification des statuts) a probablement été transmis au Conseil d'Etat avec l'accord réputé tacite de la Ville de Paris saisie pour avis le 7 décembre 2009 ».

En effet, le courrier de saisine du Maire par le ministère de l'Intérieur ne m'a jamais été transmis, ce dossier n'a donc jamais eu réponse.

La représentante du Ministère de l'Intérieur s'en étant étonnée lors du conseil d'administration du 1^{er} juin 2010, elle a bien voulu me transmettre copie de cette saisine, pour laquelle j'apporte la réponse de la DAC ci-dessous :

Titre I - but de la Fondation / Titre I - but et moyens d'action de la Fondation

Il me paraît nécessaire de conserver les deux premiers alinéas des statuts existants, qui constituent le cœur de la mission de la Fondation.

Ceux-ci peuvent être complétés par les alinéas 1, 2 et 3 des nouveaux statuts proposés, qui témoignent d'une volonté de rayonnement, partagée par la Ville de Paris.

L'article 2 serait utilement complété en ce qui concerne la désignation des personnalités qualifiées : leur élection par le conseil d'administration sur la proposition par le président d'une liste validée par la Ville de Paris, me paraît souhaitable.

VI - Une situation financière déséquilibrée malgré une gestion rigoureuse

Le rapport indique clairement que l'année 2015 est critique en raison du remboursement d'une annuité de l'emprunt AILT à hauteur de la subvention de fonctionnement actuelle. Il serait utile d'être assuré que cet emprunt fait partie de ceux garantis par la Ville (p.11 du rapport). Dans ce cas, il n'y aurait pas de risque de faillite pour la Cité mais la nécessité pour la Ville de prévoir cette dépense pour se substituer au débiteur défaillant.

Par ailleurs, il serait utile de présenter un historique des subventions d'investissement versées à la Cité par l'Etat, la Région et la Ville de Paris.

S'agissant des facturations aux résidents, leur faible niveau général permettrait d'instaurer un barème social qui dans le même mouvement pourrait induire une augmentation des recettes. Nous constatons à cet égard que le point d'équilibre n'est pas déterminé. De même, la facturation des prestations connexes devrait être revue.

S'agissant des baux commerciaux, il serait utile à la Cité de se référer pour ses négociations à un prix de marché déterminé par France Domaines.

Le patrimoine en œuvres d'art devrait être évalué. La difficulté de mise en valeur de ce patrimoine devrait inciter à le réaliser et à affecter ce produit au capital de la Fondation, pour autant que les œuvres soient en bon état de conservation et représentent une valeur marchande suffisante.

Préconisations :

- Verser directement aux artistes les bourses municipales : cette réorganisation sera mise à l'étude sans délais,
- Reconfigurer la subvention : cette mesure ne pourra être prise à court terme pour l'exercice 2010 et sera visée dans un dialogue avec la Cité pour l'échéance 2011.

VII - Conclusion : quelles aspirations pour la CIA ?

Comme l'indique le rapport, les aspirations de la Cité et les attentes de la Ville ne sont pas en contradiction. L'intérêt commun de la Fondation et de la Ville est de s'accorder sur des modes de gestion et de contrôle qui visent à un meilleur équilibre financier et à un bon entretien du patrimoine.

La meilleure visibilité de la Cité, son insertion dans la vie culturelle parisienne est un objectif partagé et l'on peut voir avec satisfaction la réflexion engagée par la Cité sur ses relations avec les souscripteurs car c'est le lieu stratégique des évolutions.

Réponse aux préconisations

Points stratégiques

1. distinction des rôles culturel et d'hébergement : ne peut se faire que dans un dialogue avec la Cité
2. entretien du patrimoine : la prise en charge de l'entretien du patrimoine par la Ville est une nécessité mais devra être étudiée pour un juste dimensionnement. En outre, la situation est rendue en grande partie complexe par l'intrication dans les ensembles existants, y compris à Norvins, d'un nombre non négligeable de baux 1948.
3. soutien financier à l'offre de logement social de la Cité : suppose la mise en place de critères d'admissibilité
4. mettre fin à la logique de subvention d'équilibre : à examiner dans le cadre du compte d'emploi 2011
5. interlocuteur unique : la DAC semble toute désignée pour ce faire

Relations entre la Cité et la Ville

11. Utilisation des ateliers de la Ville : il appartient à la Cité d'en redonner spontanément l'usage à la Ville
12. Intégration des 20 et 22 rue Geoffroy l'Asnier : résident encore dans ces ensembles des locataires de la DLH sous la forme de loi 1948. La restauration et l'évolution de ces bâtiments peuvent être gravement compromis par la persistance de ce type de baux pour lesquels aucune action n'est entreprise pour envisager des relogements.
13. Norvins : la prestation de service ne semble pas caractérisée en l'état
14. Impact visuel du bâtiment de la rue de l'Hôtel de Ville : aménagement de voirie à envisager avec la Mairie du 4^{ème}
15. Restructuration du bâtiment : opération estimée à 15 M€, à la charge de la Ville

Aspects culturels

24. S'agissant du rayonnement international, un nouveau conventionnement pourra être négocié dans la mesure où la Cité révisé ses relations avec les souscripteurs
26. Les honoraires d'un commissaire extérieur sont provisionnés au budget de fonctionnement 2010 de la DAC pour une collaboration dans l'esprit de l'exposition *Résidents*.
30. Un Conseil artistique ne saurait être un préalable à la définition d'une stratégie culturelle mais l'une de ses conséquences.