

*RAPPORT*

**AUDIT DE LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC  
DES TROIS BAUDETS**

- Janvier 2011 -

N° 10-20

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], chargée de mission

*Le Maire de Paris*

Paris, le 05 JUIL. 2010

NOTE  
à l'attention de

Directrice Générale de l'Inspection Générale  
-----

Je vous saurais gré de bien vouloir lancer, dans les meilleurs délais, un audit de la délégation de service public pour les *Trois Baudets* (18<sup>ème</sup> arrdt), lieu dédié à la jeune chanson francophone.


Vous effectuerez un contrôle de la comptabilité depuis l'ouverture de cet équipement en février 2009, et proposerez les mesures nécessaires à sa bonne tenue. Vous ferez également des propositions d'outils simples de suivi de gestion.

Je souhaite enfin que vous examiniez l'organigramme de l'établissement et fassiez, le cas échéant, des propositions d'adaptations. Ce contrôle devra également porter sur la gestion de l'établissement (bâtiment, équipe, programmation...).

La Direction des Affaires Culturelles reste bien entendu à votre disposition pour vous fournir, si nécessaire, toute information complémentaire.

Je vous remercie par avance de la rapidité avec laquelle vous pourrez répondre à cette demande.

*Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

## NOTE DE SYNTHÈSE

### AUDIT DE LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC DES TROIS BAUDETS

---

Issus de la réhabilitation de l'ancien cabaret créé par Jacques CANETTI, les Trois Baudets ont ouvert leurs portes début 2009.

L'établissement, qui se situe dans le quartier Pigalle, abrite une salle de spectacles (jauge de 200 places environ) destinée à lancer de jeunes chanteurs francophones et un bar restaurant.

En 2009, 40 000 personnes environ ont fréquenté cet équipement culturel, principalement pour assister aux 274 concerts et spectacles qui y ont été organisés.

L'exploitation des Trois Baudets est assurée par la SARL RAFU dans le cadre d'une convention de délégation de service public (DSP) qui arrivera à échéance en juin 2012.

Aujourd'hui, on constate que cette société présente des comptes de résultat négatifs (370 K€ de perte en 2009 et probablement plus de 300 K€ en 2010), ce qui la place dans une position financière très délicate (capitaux propres négatifs, problèmes récurrents de trésorerie, etc.) qui pourrait la contraindre à court terme à cesser son activité.

Cette situation est due à une gestion peu rigoureuse, en particulier durant l'année d'ouverture de l'équipement, mais aussi au caractère déséquilibré de la DSP conclue en 2007 (prévisions irréalistes en matière de recettes et de charges d'exploitation, insuffisance de la compensation financière allouée par la Ville de Paris compte tenu des contraintes imposées au délégataire notamment en termes de nombre minimum de représentations annuelles, activité « bar restaurant » durablement déficitaire alors qu'elle était censée contribuer à l'équilibre financier de la délégation).

Deux scénarios sont envisageables pour l'avenir :

- **Scénario 1** : La SARL RAFU ne parvient pas d'ici mars 2011 à trouver des sources de financement extérieures. Dans ce cas, la cessation de paiement est inévitable et la Ville de Paris a intérêt à résilier la convention de DSP avant le déclenchement de la procédure de redressement judiciaire et/ou la mise en liquidation.
- **Scénario 2** : Le délégataire réussit à trouver rapidement un partenaire financier et la poursuite de l'activité est possible.

Dans l'hypothèse où le scénario 2 se réaliserait, l'Inspection générale préconise de **signer un avenant à la convention de DSP** qui, sans bouleverser l'économie du contrat en cours, prévoirait :

- une augmentation du soutien financier de la Ville de Paris (15% maximum) et/ou une réduction du nombre de spectacles imposé annuellement au délégataire ;
- une prolongation de la DSP jusqu'au 31 décembre 2012, ce qui permettrait notamment d'attribuer à RAFU une compensation financière au titre de 2012 (l'actuel contrat, en effet, ne prévoit le versement d'aucune aide municipale pour la période d'exploitation allant de janvier 2012 à juin 2012) ;
- la réalisation de travaux destinés à améliorer la visibilité des Trois Baudets (installation d'une signalétique extérieure, ouverture d'un bar au rez-de-chaussée avec terrasse).

En échange, la SARL RAFU s'engagerait à :

- simplifier son organigramme ;
- renforcer ses compétences administratives et financières ;
- procéder à une évaluation des compétences de l'ensemble des personnels permanents ;
- poursuivre la mise en place de tableaux de bord performants ;
- limiter ses dépenses d'exploitation ;
- réduire le nombre d'invitations aux concerts ;
- mettre un terme à l'activité « restaurant » proprement dite ;
- dynamiser l'activité « bar » ;
- opter pour une programmation artistique plus large et moins ciblée sur un public de professionnels.

S'agissant du mode de gestion à adopter après 2012, il dépend essentiellement du but recherché par la Ville de Paris.

Si l'intention est de poursuivre le projet artistique et culturel actuel (où les Trois Baudets sont conçus comme une « pépinière » pour artistes émergents), **il est recommandé de renouveler la DSP** à condition de revoir la contribution financière municipale à la hausse et/ou de réduire l'activité « concerts » contractuellement exigée du délégataire.

Si, en revanche, le projet artistique et culturel est abandonné, il peut être envisagé de rattacher la gestion des Trois Baudets à un établissement culturel municipal existant ou de la confier à un partenaire extérieur *via* une concession domaniale.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	3
<b>1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>5</b>
<i>1.1. Le délégataire .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2. Le fonctionnement des Trois Baudets .....</i>	<i>5</i>
<i>1.3. Les moyens de l'établissement .....</i>	<i>7</i>
1.3.1. Les locaux .....	7
1.3.1.1. Description des lieux .....	7
1.3.1.2. La salle Jacques CANETTI .....	7
1.3.1.3. La signalétique .....	9
1.3.2. Les moyens matériels .....	9
1.3.3. Les personnels .....	10
<i>1.4. Les activités de l'établissement .....</i>	<i>10</i>
1.4.1. Les domaines d'activités .....	11
1.4.1.1. Les concerts et spectacles .....	11
1.4.1.2. Les autres actions artistiques et culturelles et les privatisations .....	13
1.4.1.3. L'activité bar restaurant .....	14
1.4.2. La fréquentation .....	15
1.4.2.1. Les jours et heures d'ouverture au public .....	15
1.4.2.2. La fréquentation par secteur d'activité .....	15
1.4.2.3. Le taux de remplissage de la salle CANETTI .....	16
1.4.2.4. La typologie des publics accueillis .....	16
1.4.3. Les tarifs .....	17
1.4.4. Les Trois Baudets dans le paysage des musiques actuelles .....	17
<b>2. ÉTUDE COMPTABLE ET FINANCIÈRE .....</b>	<b>19</b>
<i>2.1. L'organisation comptable et financière .....</i>	<i>19</i>
2.1.1. Une absence manifeste de procédures et de suivi en 2009 .....	19
2.1.2. L'amorce d'une restructuration en 2010 .....	20
<i>2.2. L'analyse des comptes .....</i>	<i>22</i>
2.2.1. Un résultat fortement déficitaire en 2009 .....	22
2.2.1.1. Les produits .....	23
2.2.1.2. Les charges .....	25
2.2.2. Une convention de DSP financièrement déséquilibrée .....	27
2.2.3. La présentation analytique des comptes et les perspectives d'avenir .....	30
2.2.4. Une situation financière extrêmement préoccupante .....	33
<b>3. BILAN ET PROPOSITIONS .....</b>	<b>40</b>
<i>3.1. Le constat .....</i>	<i>40</i>
3.1.1. La gestion de l'équipement s'est améliorée, mais n'est pas encore suffisamment performante .....	40

3.1.2. La DSP actuelle est structurellement déséquilibrée .....	41
3.1.3. Le délégataire est dans une situation très fragile.....	42
<b>3.2. Les recommandations de l'Inspection générale .....</b>	<b>42</b>
3.2.1. Le scénario 1 : RAFU ne trouve pas à brève échéance de financements extérieurs .....	42
3.2.2. Le scénario 2 : RAFU parvient à trouver un apport financier extérieur.....	43
3.2.3. Quel mode de gestion pour les Trois Baudets à l'issue de l'actuelle DSP ? .....	45

Liste des personnes rencontrées

Procédure contradictoire

Annexes

## INTRODUCTION

Par note du Maire de Paris en date du 5 juillet 2010, l'Inspection générale a été chargée de procéder à l'audit de la délégation de service public (DSP) des Trois Baudets.

### 1. Les Trois Baudets

Situé 64, boulevard de Clichy dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, le **théâtre des Trois Baudets est un ancien cabaret créé en 1947 par Jacques CANETTI**. Les grands noms de la chanson française (Jacques BREL, Georges BRASSENS, Pierre PERRET, Serge GAINSBOURG, etc.) s'y sont produits à leurs débuts. En 1967, le théâtre a fermé ses portes et a été reconverti en cabaret érotique, puis en discothèque et salle de concerts.

La Ville de Paris a racheté les locaux en 1994 et, en 2001, **Bertrand DELANOË a souhaité que cette salle légendaire soit réhabilitée afin d'en faire un lieu de promotion de la jeune chanson francophone.**

En mai 2004, le Conseil de Paris a approuvé le principe de la réalisation de travaux de restructuration.

Le réaménagement du bâtiment a été confié au cabinet d'architecture Anthony BECHU, la SGIM assurant le rôle de maître d'ouvrage délégué pour le compte de la Ville de Paris. **Le coût total de l'opération a avoisiné les 8 M€.** Le chantier a duré de juin 2006 à octobre 2008 et l'établissement a ouvert au public en février 2009.

### 2. La délégation de service public

En mai 2005, le Conseil de Paris a décidé de confier la gestion et l'exploitation du théâtre des Trois Baudets à des professionnels du spectacle vivant dans le cadre d'une délégation de service public.

A l'issue de la procédure de consultation, **la SARL RAFU a été choisie comme délégataire** en vertu d'une délibération du Conseil de Paris en date des 26 et 27 mars 2007.

**La convention de délégation a pris effet à compter du 4 juin 2007 (date à laquelle elle a été rendue exécutoire) pour une durée de cinq ans.**

Elle confie au délégataire les missions suivantes :

- **organiser, produire et diffuser des concerts d'artistes en début de carrière** avec un minimum de 280 représentations annuelles ;
- **développer des activités d'action culturelle ;**
- **créer et mettre en place des partenariats dans le domaine de la chanson ;**
- **gérer le bar et l'espace restauration installés dans les locaux.**



En contrepartie et compte tenu notamment de l'instauration d'une tarification encadrée, la Ville de Paris s'est engagée à verser à la société RAFU **une compensation financière de 460 000 € par an** (base janvier 2006) en période d'exploitation.

De son côté, le délégataire a accepté d'acquitter chaque année **une redevance pour occupation du domaine public de 25 000 €** (base janvier 2006), ainsi qu'**une redevance d'exploitation de 2,2% du chiffre d'affaires au-delà de 850 000 € de chiffre d'affaires**.

### 3. Les objectifs de la mission

Dès l'été 2009, c'est-à-dire moins de six mois après l'ouverture de l'établissement, la SARL RAFU s'est trouvée dans une situation préoccupante, notamment en termes de trésorerie. Ses difficultés étaient, entre autres, la conséquence de la livraison tardive de l'équipement due au non-respect du calendrier de fin des travaux. Pour compenser ce préjudice, la Ville de Paris s'est engagée, par une transaction signée le 6 janvier 2010, à verser au délégataire une indemnité de 387 000 €. Toutefois et malgré cet apport, la société RAFU n'a pas réussi à rétablir l'équilibre financier.

Compte tenu de ce contexte délicat, les objectifs de l'audit confié à l'Inspection générale peuvent se résumer en quatre points :

- **dresser un diagnostic rapide de la situation actuelle du délégataire**, notamment sur le plan financier, et mesurer sa capacité à poursuivre son activité jusqu'au terme de la DSP ;
- **contrôler la manière dont l'établissement est géré par la SARL RAFU** et identifier les éventuels points faibles existants (organisation, administration de l'équipement, comptabilité, outils de suivi de gestion, etc.) ;
- **analyser l'économie globale de la DSP** et vérifier si la convention en vigueur est structurellement équilibrée, eu égard aux contraintes de service public imposées au délégataire et aux coûts fixes de fonctionnement du bâtiment ;
- **proposer des solutions pour l'immédiat** (dans le cas où le délégataire ne serait pas en mesure de poursuivre son activité), **pour la période correspondant à la fin de l'actuelle DSP** (éventuellement en définissant un nouvel équilibre contractuel *via* la signature d'un avenant) et **pour l'après 2012**, notamment en étudiant les modes de gestion les plus adaptés pour l'exploitation des Trois Baudets.

### 4. Le plan du rapport

Le présent rapport comporte trois parties.

La première propose une présentation générale de l'établissement en fournissant successivement des éléments d'information sur la société qui le gère, sur son fonctionnement interne, sur les moyens humains et matériels dont il dispose, ainsi que sur ses activités depuis février 2009. La seconde partie du rapport analyse la situation comptable et financière du délégataire. Dans la troisième partie, enfin, on trouvera un bilan synthétique de l'audit, ainsi que les recommandations de l'Inspection générale concernant les Trois Baudets.

## 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

### 1.1. Le délégataire

En application de la convention de DSP, l'exploitation du théâtre des Trois Baudets a été confiée à une société dédiée à cet effet : la SARL RAFU. Cette société, dont le capital social a été fixé à 90 000 €, a été créée le 14 mai 2007 pour une durée de 6 ans et immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) le 22 mai 2007.

Les associés qui la composent sont :

- [.....] (désigné en qualité de gérant de la SARL) ;
- la société belge LIBERTAD MUSIC ;
- la SARL « Les Editions et les Productions de la Lune Rousse ».

### 1.2. Le fonctionnement des Trois Baudets

Le théâtre des Trois Baudets est dirigé par le binôme [.....] (directeur) / [.....] (directrice adjointe).

Le directeur est responsable du projet artistique et culturel et supervise l'activité des différents services de l'établissement.

La directrice adjointe est en charge de la coordination artistique (programmation, actions artistique et culturelle, etc.). Elle n'intervient pas, en revanche, dans la gestion administrative des Trois Baudets.

L'équipe de direction assure les relations extérieures de l'établissement et notamment l'interface avec la Ville de Paris<sup>1</sup>.

Pour ce qui est du choix des spectacles, elle s'appuie sur un « comité de programmation » qui se réunit tous les jeudis. Outre le directeur et la directrice adjointe, font partie de cette instance les deux autres associés de la SARL RAFU ([.....] pour la société LIBERTAD MUSIC et [.....] pour la Lune Rousse, ainsi que les deux chargées de production et une chargée de communication.

---

<sup>1</sup> La tutelle sectorielle et le suivi financier des Trois Baudets sont assurés par le bureau de la musique de la sous-direction de la création artistique de la DAC.

Depuis le premier semestre 2010<sup>2</sup>, l'établissement est organisé en cinq pôles :

- **Le pôle administratif.** Il comprend l'administratrice et son assistante. Le pôle administratif s'occupe de la gestion des personnels, de la gestion administrative, des aspects budgétaires et des outils de suivi. Il n'assure pas, en revanche, la tenue de la comptabilité de l'établissement qui est sous-traitée à un prestataire extérieur, le cabinet [.....].
- **Le pôle production.** Il regroupe les deux chargées de production. La mission de l'équipe production consiste à assurer la mise en œuvre, notamment juridique, et le suivi des projets de spectacle. Elle intervient également dans l'organisation d'événements exceptionnels au sein des locaux de l'établissement et dans la participation d'artistes des Trois Baudets à des festivals en France ou à l'étranger.
- **Le pôle communication.** Il se compose de quatre personnes : la responsable du pôle et trois chargées de communication. Le pôle communication réalise la communication mensuelle des Trois Baudets (programmes, newsletter, site Internet) et encadre la promotion des artistes qui s'y produisent. Il est également chargé des « relations publiques », notamment en direction des comités d'entreprise, ainsi que l'accueil du public et la billetterie.
- **Le pôle technique.** Il comprend un régisseur général, un régisseur son, une régisseuse lumière et un agent de maintenance. L'agent d'accueil et de sécurité lui est également rattaché. Le pôle technique veille à la fois à l'organisation matérielle et à la coordination opérationnelle des manifestations programmées aux Trois Baudets et à la gestion technique du bâtiment, y compris l'informatique et la téléphonie.
- **Le pôle « bouche ».** Six personnes y travaillaient en novembre 2010, date à laquelle la direction a décidé d'interrompre temporairement l'activité restauration<sup>3</sup>, ce qui a entraîné le départ de la moitié de l'effectif du pôle (chef cuisinier + commis de salle + apprenti restauration). On notera, par ailleurs, qu'une chargée de mission a été recrutée sous CDD pour préparer la remise à plat de ce secteur d'activité. Son travail porte à la fois sur l'amélioration des conditions de gestion et sur la définition d'un nouveau concept pour le restaurant.

Le directeur réunit les responsables de pôles une fois par semaine.

---

<sup>2</sup> Avant cette date, les Trois Baudets fonctionnaient, semble-t-il, selon une organisation plus informelle avec un rattachement direct de chaque salarié de la structure au directeur.

<sup>3</sup> La réouverture du restaurant est prévue pour le mois de février 2011. L'activité bar, quant à elle, se poursuit. Une buvette foraine a même été installée récemment dans le hall d'entrée de l'établissement.

### 1.3. Les moyens de l'établissement

#### 1.3.1. Les locaux

##### 1.3.1.1. Description des lieux

Le théâtre des Trois Baudets occupe la partie basse d'un immeuble de logements sociaux situé à l'angle de la rue Coustou et du boulevard de Clichy (voir annexe I). Il s'étend sur quatre niveaux (R+1, RDC, 1<sup>er</sup> sous-sol, 2<sup>ème</sup> sous-sol) et totalise une surface utile (hors locaux techniques) de 912 m<sup>2</sup> (voir annexe II).

Au premier étage, on trouve :

- un espace restauration (120 m<sup>2</sup>) qui comprend un bar et une salle restaurant d'une capacité de 60 à 70 couverts environ ;
- une cuisine et ses annexes (95 m<sup>2</sup>) ;
- quatre bureaux<sup>4</sup> (106 m<sup>2</sup>) qui accueillent l'ensemble du personnel permanent de l'établissement.

Le rez-de-chaussée (190 m<sup>2</sup>) comprend :

- un hall d'entrée qui donne sur la rue Coustou ;
- le balcon de la salle de spectacle (salle Jacques CANETTI) dont les deux premières rangées de sièges sont occupées, en totalité ou en partie, par la régie et le staff technique.

Au premier sous-sol (306 m<sup>2</sup>), il y a :

- le parterre et la scène de la salle Jacques CANETTI ;
- un espace bar attenant à la salle de spectacle.

Le second sous-sol (95 m<sup>2</sup>) abrite trois loges (dont une individuelle) et un espace de détente réservé aux artistes.

##### 1.3.1.2. La salle Jacques CANETTI

La réhabilitation de la salle de spectacle des Trois Baudets a été réalisée selon la technique de « la boîte dans la boîte ». Ce système, qui a consisté à créer une structure indépendante du reste du bâtiment reposant sur des boîtes à ressorts fondées elles-mêmes sur des pieux en béton, permet une **isolation phonique parfaite** et rend possible l'utilisation du lieu 24 heures sur 24, sans gêne aucune pour les résidents de l'immeuble. Ce dispositif technique a toutefois un inconvénient : il a nécessité l'élargissement des deux poteaux porteurs situés au centre de la salle (2,80 m de diamètre chacun), ce qui

---

<sup>4</sup> Trois bureaux sur les quatre sont sans fenêtre, ni lumière du jour.

nuit à la visibilité de la scène et limite la capacité d'accueil de la salle (évaluée dans le cahier de consultation de la DSP à 250 places assises environ).

Par ailleurs, les aménagements du parterre réalisés en cours de chantier à la demande du délégataire pour permettre l'acheminement du matériel de scène ainsi que l'installation de la régie au premier rang des fauteuils du balcon<sup>5</sup>, ont fait que la jauge réelle de la salle est sensiblement inférieure à celle garantie à l'origine du projet. La visite effectuée le 1<sup>er</sup> octobre 2010 par la DAC (en présence de représentants des Trois Baudets et du cabinet BECHU) montre en effet que la salle dispose aujourd'hui de 133 places assises (y compris les banquettes situées en bordure du parterre) et de 38 places debout offrant une visibilité parfaite de la scène, soit un total de 171 places. Si l'on comptabilise les 32 places à visibilité partielle, c'est-à-dire celles qui ne permettent pas de voir la totalité de la scène, on parvient à **une jauge de 203 places commercialisables, soit 80% seulement de la jauge initiale (250 places).**

Sur le plan qualitatif, la salle Jacques CANETTI présente plusieurs atouts :

- elle offre **une bonne acoustique** ;
- elle dispose d'**équipements lumière (projecteurs) et son (enceintes) de qualité** ;
- elle est dans un **état neuf** (qui contraste avec celui de beaucoup de salles de concert parisiennes).

Elle n'est toutefois pas exempte de défauts. Au nombre de ses points faibles, on peut citer notamment :

- **l'exiguïté de la scène (29m<sup>2</sup>) et sa disposition « en éventail »** qui pénalisent les groupes musicaux ;
- **l'absence de coulisses** qui oblige notamment à faire transiter les instruments de musique les plus volumineux (piano, batterie, etc.) par la salle, ce qui peut être gênant en cas de concerts successifs.

Pour terminer, on notera que certains interlocuteurs de l'Inspection générale ont signalé que **le fait que la salle ne soit pas dotée de sièges amovibles constituait un handicap**. On remarquera toutefois que l'absence de surface de stockage susceptible d'accueillir les fauteuils démontés et surtout la construction de la salle en gradins (qui rend la pratique de la danse malaisée<sup>6</sup>) relativisent cet inconvénient.

---

<sup>5</sup> La régie neutralise 17 places assises au balcon.

<sup>6</sup> Le classement des Trois Baudets en établissement recevant du public (ERP) de type L (salle à usage d'auditions, conférences, réunions, spectacles) et de type N (restaurant et débit de boissons) au titre de la sécurité préventive ne permet pas, de toute façon, l'organisation d'activités de danse.

### 1.3.1.3. La signalétique

Dans le permis de construire joint au cahier de consultation de la DSP, il était indiqué que la façade des Trois Baudets serait équipée notamment de supports lumineux modulables à défilement de textes permettant d'informer le public sur les activités du lieu. Ces installations n'ont pas été réalisées et, de manière générale, il apparaît aujourd'hui que **la signalétique extérieure de l'établissement est notablement insuffisante**. Un passant qui ignore l'existence de cet équipement culturel aura donc bien du mal à le repérer et à deviner qu'il abrite une salle de spectacle, ainsi qu'un bar et un restaurant (invisibles de la rue).

### 1.3.2. Les moyens matériels

En sus des locaux, la SARL RAFU a reçu en début de délégation un ensemble de biens meubles de la Ville de Paris pour l'exploitation du théâtre des Trois Baudets.

Conformément à l'article 5-1 du contrat de DSP, un inventaire de ces biens a été dressé le 28 octobre 2008. Il fait apparaître qu'ont été mis notamment à disposition du délégataire :

- du matériel de cuisine (hottes, comptoirs de bar, etc.) ;
- du mobilier (banque d'accueil, banquettes, fauteuils, etc.) ;
- des équipements téléphoniques et informatiques ;
- des matériels liés à la sécurité de l'établissement (extincteurs, caméras de vidéosurveillance, central d'alarme, etc.) ;
- des équipements scéniques (enceintes, amplificateurs, microphones, projecteurs, gril de scène, etc.).

**Les biens figurant sur cet inventaire n'ont toutefois pas été valorisés, ni inscrits au bilan de la délégation.**

Par ailleurs, la SARL RAFU a acheté pour l'exécution du service un certain nombre de biens (licence IV, matériel de scène, matériel de bureau et informatique, mobilier, matériel de cuisine, etc.). A la connaissance des rapporteurs, ces biens ne sont pas inventoriés. On peut toutefois, par le biais des documents comptables, en évaluer le prix global d'acquisition.

A ce propos, on rappellera que l'article 7 du contrat de DSP prévoit que « le délégataire s'engage à réaliser sur la durée du contrat un investissement d'un montant de 86 000 € en valeur 1<sup>er</sup> octobre 2006 (matériels, logiciels, agencements et travaux) ». L'examen des documents comptables montre que la SARL RAFU s'est acquittée de cette obligation contractuelle, puisque les immobilisations corporelles et incorporelles (hors avances) au 31 décembre 2009 représentent un total de 242 778,41 € (soit 183 933,02 € en valeur nette).

En vertu des stipulations de l'article 38 du contrat de DSP, il appartiendra au délégataire et à la collectivité parisienne d'établir, un an avant la fin de la délégation (la DSP vient normalement à échéance en juin 2012), un inventaire des biens de retour et des biens de reprise.

### 1.3.3. Les personnels

Au 30 septembre 2010, l'effectif des Trois Baudets se composait de 22 permanents<sup>7</sup> (dont 5 à temps partiel). Hormis le directeur qui a le statut de gérant non salarié et qui perçoit à ce titre une indemnité nette annuelle de [.....]<sup>7</sup> tous ces personnels sont employés par la SARL RAFU en vertu de contrats de travail, dont la plupart sont à durée indéterminée. La convention collective « chanson / variétés / jazz / musiques actuelles » (dite convention PRODISS) leur est applicable, ainsi que la législation sur les 35 heures. Sur ce dernier point, on notera que depuis le premier semestre 2010 un décompte du temps de travail effectif a été mis en place (avec jours de récupération). Ce dispositif a permis de réaliser des gains de productivité.

Les rémunérations allouées aux personnels des Trois Baudets sont conformes à celles pratiquées dans la profession et s'échelonnent en 2010 de [.....] (assistante administration) à [.....] (directrice adjointe) en net annuel. En plus de leur salaire, les intéressés bénéficient de tickets restaurant et du remboursement partiel de leur passe Navigo.

En termes de profil, l'équipe actuelle est majoritairement constituée de femmes, jeunes, en début d'expérience professionnelle.

S'agissant des personnels recrutés pour travailler au pôle « bouche », on constate un **turn-over important** (et ce, avant même la fermeture du restaurant). L'étude du registre du personnel montre en effet que depuis l'ouverture de l'établissement 10 salariés ont quitté leur emploi de manière anticipée (démission, rupture du contrat de travail, etc.), ce qui dénote l'existence de difficultés persistantes dans le fonctionnement de ce secteur d'activité.

Dans le cadre de ses missions, l'établissement emploie également des intermittents du spectacle<sup>8</sup> (artistes, techniciens) et plusieurs extras (barmans, commis de cuisine, etc.).

### 1.4. Les activités de l'établissement

A titre liminaire, on notera qu'en décembre 2010 la SARL RAFU n'avait toujours pas établi de rapport d'activité 2009, ni produit à la Ville de Paris (en dépit des relances réitérées de la DAC) le rapport annuel faisant le bilan matériel et financier de l'exploitation du service au cours dudit exercice<sup>9</sup> (même si des éléments d'information sur les comptes et la fréquentation 2009 lui ont été transmis).

La description des activités des Trois Baudets a donc été réalisée par les rapporteurs sur la base des informations et des données chiffrées communiquées par les responsables de l'établissement.

---

<sup>7</sup> L'organigramme annexé à la convention de DSP prévoyait, lui, une équipe de 12 personnes pour faire fonctionner l'établissement.

<sup>8</sup> L'établissement bénéficiant *via* son directeur d'une licence d'entrepreneur de spectacles (1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégories) est autorisé à embaucher des intermittents.

<sup>9</sup> En application des dispositions de l'article L.1411-3 du code général des collectivités territoriales, le rapport du délégataire est normalement remis à l'autorité délégante avant le 1<sup>er</sup> juin de l'année N+1.

### 1.4.1. Les domaines d'activités

Aux Trois Baudets, on recense trois grands secteurs d'activités :

- les concerts et spectacles,
- les autres actions artistiques et culturelles et les privatisations,
- l'activité bar restaurant.

#### 1.4.1.1. Les concerts et spectacles

Il faut distinguer deux catégories de concerts et spectacles : ceux qui se déroulent aux Trois Baudets (salle CANETTI) et ceux qui ont lieu hors les murs.

S'agissant des concerts et spectacles organisés aux Trois Baudets, on en dénombre 274 en 2009<sup>10</sup>, dont 251 payants (soit 92% du total). Sur ces 274 représentations, il y a 252 représentations en séries (programmation récurrente d'artistes en résidence sur deux à vingt dates) et 47 représentations destinées à des jeunes publics (enfants de moins de 12 ans). Durant le premier semestre 2010, on recense 141 concerts et spectacles, dont 138 payants (98% du total). Parmi ces 141 représentations, on trouve 65 représentations en séries et 12 concernant les jeunes publics.

Hors les murs, l'établissement produit des « plateaux Trois Baudets » (4 en 2009 et 2 au premier semestre 2010), c'est-à-dire des concerts clé en main réunissant le plus souvent trois jeunes artistes pour des festivals en province (Francofolies de La Rochelle, par exemple) ou à l'étranger (Brussels Summer Festival notamment) et des tournées (par exemple, la tournée d'été réalisée pour le compte de la Caisse Centrale d'Activités Sociales des personnels d'EDF qui a comporté 10 dates).

#### Concerts, Spectacles et Plateaux Trois Baudets

	2009		1er semestre 2010	
	Nombre	en % du nb total de représentations	Nombre	en % du nb total de représentations
Représentations aux Trois Baudets	274		141	
<i>dont en séries</i>	252	92%	65	46%
<i>dont jeunes publics</i>	47	17%	12	9%
<i>dont représentations payantes</i>	251	92%	138	98%
Tournées Trois Baudets	1 (CCAS)		1 (CCAS)	
Plateaux en tournée	4		2	

Pour l'ensemble des concerts et spectacles organisés aux Trois Baudets et hors les murs, 576 contrats artistiques ont été signés en 2009 et 326 durant les six premiers mois de 2010.

<sup>10</sup> On rappelle qu'en 2009 l'établissement n'a été ouvert au public qu'à partir du mois de février, soit 11 mois d'activité sur 12.



Ces contrats s'analysent comme :

- des contrats de location<sup>11</sup> ;
- des contrats de mise à disposition<sup>12</sup> ;
- des contrats de coproduction<sup>13</sup> ;
- des contrats d'engagement<sup>14</sup> ;
- des contrats de cession<sup>15</sup> ;
- des contrats de coréalisation<sup>16</sup>.

Le tableau qui suit fait apparaître la répartition des contrats artistiques signés en 2009 et durant le premier semestre 2010.

#### Répartition des contrats artistiques Trois Baudets

	2009		1er semestre 2010	
	Nombre	en % du nb total de contrats	Nombre	en % du nb total de contrats
Contrats de location	24	4%	23	7%
Contrats de mise à disposition	21	4%	18	6%
Contrats de coproduction	1	0,2%	1	0,3%
Contrats d'engagement	302	52%	181	56%
Contrats de cession	88	15%	32	10%
Contrats de coréalisation	140	24%	71	22%
<b>Total contrats artistiques</b>	<b>576</b>	<b>100%</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

<sup>11</sup> Dans le cadre des contrats de location, la salle CANETTI est, en règle générale, mise à disposition du preneur en ordre de marche avec ses équipements scénographiques, la plateforme de billetterie et un certain nombre de personnels des Trois Baudets (2 techniciens + 1 responsable de la billetterie + 1 agent de sécurité).

<sup>12</sup> La mise à disposition présente les mêmes caractéristiques que la location, sauf qu'elle s'effectue à titre gracieux. Le plus souvent, elle profite à une entité extérieure avec laquelle l'établissement a mis en place un accord de partenariat.

<sup>13</sup> Dans ce cas de figure, les Trois Baudets engagent en association avec un autre producteur un ou plusieurs artistes pour un spectacle.

<sup>14</sup> Les Trois Baudets agissent comme producteur et engagent directement les artistes et techniciens nécessaires à la réalisation du spectacle.

<sup>15</sup> La cession consiste à acheter à un producteur, en échange d'un prix fixé à l'avance, un spectacle entièrement monté pour le diffuser aux Trois Baudets. Les recettes de billetterie reviennent intégralement à l'établissement.

<sup>16</sup> La coréalisation se distingue de la cession par le fait qu'elle organise un partage des recettes de billetterie entre le producteur (qui fournit le spectacle) et le responsable de la salle (où il est diffusé).

En 2009, les 302 contrats d'engagement ont permis de produire 96 groupes (en première partie, en tête d'affiche ou en co-plateau).

#### 1.4.1.2. Les autres actions artistiques et culturelles et les privatisations

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

- des vernissages (inaugurations d'expositions de peintres, graphistes, photographes, vidéastes) ;
- des dédicaces (séances de signature par l'auteur d'œuvres éditées sur support physique) ;
- des apéros concerts (concerts acoustiques en entrée libre avec un ou deux artistes dans l'espace restaurant) ;
- des after soirées club (deuxièmes parties de soirée avec disc jockey chanson) ;
- des after shows (rendez-vous d'artistes et de leurs équipes avec leurs proches après le concert) ;
- des événements professionnels (par exemple, conférence de presse « Zebroek en danger » ou auditions Paris Jeunes Talents<sup>17</sup>) ;
- des événements exceptionnels (soirées d'inauguration, soirée des partenaires, soirées internationales en liaison avec des acteurs institutionnels, etc.) ;
- des événements privés (privatisation des lieux au profit d'un organisme extérieur).

On notera par ailleurs que, contrairement à ce que prévoit le contrat de DSP, le délégataire n'a pas jusqu'à présent mis en place d'ateliers d'écriture, faute de locaux adaptés à ce type d'activité (sauf une fois par an avec *Debout les Mots*).

Hors les murs, les Trois Baudets ont organisé en 2009 des interventions de conteurs et de musiciens dans des écoles du 18<sup>ème</sup> arrondissement (école Houdon, école Lepic, école Joseph de Maistre).

Le tableau reproduit ci-après indique le nombre de manifestations « hors concerts et spectacles » ayant eu lieu en 2009 et durant les six premiers mois de 2010 aux Trois Baudets, ainsi que la fréquentation afférente.

---

<sup>17</sup> Ces auditions, ainsi que l'accueil de spectacles gratuits de l'opération « Paris en toutes lettres », entrent dans le cadre de l'obligation de mettre les lieux gratuitement à disposition de la Ville de Paris 5 soirées par an (article 10 du contrat de DSP).

	vernissages	<i>fréquent. vernissages</i>	dédicaces	<i>fréquent. dédicaces</i>
<b>2009</b>	6	900	5	440
<b>1er semestre 2010</b>	7	680	4	360

	apéros concerts	<i>fréquent. apéros concerts</i>	after soirées club	<i>fréquent. after soirées club</i>	aftershows pro.	<i>fréquent. aftershows pro.</i>
<b>2009</b>	3	240	10	1 950	4	600
<b>1er semestre 2010</b>	0	0	7	1 850	6	900

	évèn. prof.	<i>fréquent. évèn. pro.</i>	évèn. except.	<i>fréquent. évèn. except.</i>	évèn. privés	<i>fréquent. évèn. privés</i>
<b>2009</b>	19	1 755	12	3 800	18	1 773
<b>1er semestre 2010</b>	13	1 000	8	1 980	4	700

En 2009, les événements professionnels, exceptionnels et privés ont représenté 63% du total des manifestations hors concerts et spectacles organisées aux Trois Baudets contre 51% sur le premier semestre 2010.

#### 1.4.1.3. L'activité bar restaurant

L'activité bar restaurant<sup>18</sup> proprement dite est localisée au premier étage du bâtiment. Elle est indépendante de l'activité « concerts ».

Par ailleurs, il existe un « bar salle », situé au premier sous-sol du bâtiment. Ce bar fonctionne en liaison avec l'activité de diffusion de spectacles.

On signale, enfin, qu'une buvette foraine a été installée depuis peu dans le hall d'entrée de l'établissement.

<sup>18</sup> On rappelle que le restaurant est fermé depuis novembre 2010 afin de permettre la mise en place de procédures de gestion rigoureuses et la définition d'un nouveau concept de restauration.

## 1.4.2. La fréquentation

### 1.4.2.1. Les jours et heures d'ouverture au public

En 2009, les Trois Baudets ont été ouverts 324 jours (le contrat de DSP prévoit un minimum de 300 jours d'ouverture par an) pour 231 jours d'ouverture de la programmation (le minimum contractuel est fixé à 280 jours de représentations par an). Le bar restaurant, pour sa part, a été ouvert 261 jours en 2009 et 128 jours de janvier à juin 2010 (le contrat de délégation impose 305 jours d'ouverture par an).

Habituellement, l'établissement est accessible au public des concerts et du restaurant de 18 heures 30 à 1 heure 30 du matin. On note, toutefois, que certaines activités et notamment celles à destination des jeunes publics se déroulent l'après-midi du mercredi ou du dimanche. Par ailleurs, le public professionnel est accueilli de 10 heures à 18 heures 30.

### 1.4.2.2. La fréquentation par secteur d'activité

On trouvera ci-dessous un tableau synthétique de la fréquentation des Trois Baudets en 2009 et au cours des six premiers mois de 2010 (hors bar restaurant).

**Fréquentation Trois Baudets**

	nb entrées concerts (hors loc. et mise à dispo.)	nb entrées payantes concerts (hors loc. et mise à dispo.)	% entrées payantes concerts (hors loc. et mise à dispo.)	nb entrées (loc. et mises à dispo. compr.)	nb total entrées payantes	% entrées payantes	nb visiteurs hors concerts	Total visiteurs + specta.
<b>2009</b>	26 043	15 236	59%	28 766	16 764	58%	11 458	40 224
<b>1er semestre 2010</b>	11 718	6 569	56%	15 660	8 779	56%	7 970	23 630

	nb entrées payantes sur concerts payants	nb entrées exonérées sur concerts payants	% des entrées payantes sur concerts payants
<b>2009</b>	16 764	9 915	63%
<b>1er semestre 2010</b>	8 779	5 262	63%

On peut retenir trois enseignements principaux du tableau précédent.

En premier lieu, la fréquentation totale de l'établissement se situe autour de 40 000 personnes par an, dont une part importante (72%) est constituée par le public venu assister aux concerts et spectacles organisés salle CANETTI.

En second lieu, on constate une **légère progression de la fréquentation globale au cours du premier semestre 2010** (3 938 spectateurs et visiteurs par mois en moyenne sur la période contre 3 656 en 2009). Une analyse plus fine montre, toutefois, que l'augmentation repose principalement sur la progression du nombre de visiteurs « hors concerts » (1 328 en moyenne mensuelle sur 2010 contre 1 041 en 2009), alors que l'activité « **concerts hors locations et mises à disposition** » est plutôt en perte de vitesse (1 953 spectateurs en moyenne mensuelle en 2010 contre 2 367 en 2009). Si l'on intègre les locations et les mises à disposition, la fréquentation des concerts reste stable (2 615 entrées mensuelles en 2009 contre 2 610 sur le premier semestre 2010).

Enfin, on relève l'ampleur de la **politique de gratuité et d'invitations** pratiquée par les Trois Baudets. On recense en effet seulement 58% d'entrées payantes en 2009 et 56% au premier semestre 2010 sur l'ensemble des concerts et spectacles (respectivement 59% et 56% si l'on exclut les locations et les mises à disposition pour lesquelles l'établissement n'a pas la maîtrise de la billetterie). Le pourcentage est un peu plus élevé (63% en 2009 et au premier semestre 2010) si l'on s'en tient uniquement aux entrées payantes aux concerts payants. Ces chiffres s'expliquent notamment par l'effort de promotion fait en direction des professionnels du spectacle.

Pour ce qui est du restaurant, 11 311 couverts auraient été servis en 2009, soit une moyenne de 43 couverts par jour d'ouverture (11 311 couverts / 261 jours d'ouverture). Au cours du premier semestre 2010, le nombre de couverts servis s'élève à 6 101, soit une moyenne de 48 couverts par jour d'ouverture (6 101 / 128 jours d'ouverture).

#### 1.4.2.3. Le taux de remplissage de la salle CANETTI

En 2009, le nombre moyen de spectateurs par représentation a été de 105 (28 766 spectateurs / 274 représentations).

Sur le premier semestre 2010, ce chiffre est en légère progression (15 660 spectateurs pour 141 représentations, soit une moyenne de 111 spectateurs par concert).

En 2009, le taux de remplissage moyen de la salle CANETTI est donc de 42% si l'on se réfère à la jauge initiale (250 places) et de 52% si l'on prend en compte la jauge réelle (203 places). Au premier semestre 2010, il passe respectivement à 44% (jauge initiale) et 55% (jauge réelle).

#### 1.4.2.4. La typologie des publics accueillis

Le délégataire n'a pas été en mesure de fournir aux rapporteurs des données chiffrées sur les profils et la provenance des spectateurs des Trois Baudets.

Il semblerait toutefois qu'en règle générale le public qui fréquente l'établissement se situe plutôt dans la tranche d'âge 30/40 ans.

### 1.4.3. Les tarifs

L'entrée aux concerts et spectacles payants des Trois Baudets est soumise à l'acquittement d'un billet d'entrée dont le montant est habituellement de 15 € (plein tarif) ou de 12 € (tarif réduit<sup>19</sup>). Toutefois, certains spectacles (jeunes publics, concerts de slam, etc.) sont accessibles à des tarifs plus faibles (8 € / 5 € ou 12 € / 10 €).

Les chiffres communiqués aux rapporteurs par la société RAFU montrent qu'en 2009 le **prix de vente du ticket moyen** (tous tarifs confondus) s'est établi à **13,50 €**, soit **légèrement au-dessus des tarifs imposés par la convention de DSP** (12,60 € en valeur indexée moyenne sur la durée de la délégation pour le tarif normal).

S'agissant du tarif de location de la salle CANETTI pour un concert, il est fixé actuellement à 2 000 €HT, ce prix pouvant éventuellement être négocié.

Enfin, les tarifs pour privatisation des différents espaces des Trois Baudets s'établissent comme suit (en fonction du jour de la semaine et du créneau horaire de location) :

- Lieu complet : de 3 600 € à 6 800 €.
- Hall + bar salle + salle CANETTI : de 2 600 € à 4 800 €.
- Espace restaurant : de 900 € à 1 900 €.

Il existe, par ailleurs, une grille tarifaire spécifique pour les tournages de films<sup>20</sup> qui va de 1 000 € (forfait journalier permettant de disposer du lieu complet pour un long métrage) à 200 € (forfait journalier pour prise de photos artistiques non commerciales dans le restaurant), sommes auxquelles s'ajoute un forfait par équipe de tournage (de 200 € à 1 200 € en fonction du nombre de personnes présentes dans les lieux).

### 1.4.4. Les Trois Baudets dans le paysage des musiques actuelles

Afin de recueillir des éléments de benchmarking permettant de situer l'activité des Trois Baudets dans le paysage des musiques actuelles, les rapporteurs ont pris contact avec le Centre National de la chanson, des Variétés et du jazz (CNV), qui est un établissement public destiné à soutenir ce secteur des musiques actuelles grâce aux fonds collectés *via* la perception d'une taxe de 3,5% sur la billetterie des spectacles vivants de variétés.

Les principales données chiffrées concernant la diffusion des spectacles de variétés en France, Ile-de-France et à Paris (source CNV) en 2009, ainsi que celles relatives aux Trois Baudets au cours de la même année sont reprises dans le tableau suivant.

---

<sup>19</sup> Ont droit au tarif réduit les moins de 26 ans, les bénéficiaires du RSA, de la COTOREP, les demandeurs d'emploi et les retraités.

<sup>20</sup> Cette grille tarifaire a été établie en concertation avec la Mission Cinéma de la Ville de Paris.

2009	France	Ile-de-France	Paris	Trois Baudets
Nombre total de représentations	40 496	16 479	13 155	274
<i>dont représentations consacrées à la chanson</i>	10 202	2 931	NC	265
<i>dont représentations payantes</i>	34 963	15 559	12 597	251
Nombre total d'entrées aux représentations payantes	19 415 466	6 971 686	5 334 470	26 679
<i>dont nombre d'entrées exonérées</i>	1 521 659	604 784	460 823	9 915
Nombre moyen d'entrées par représentation payante	555	448	423	106
Prix moyen du billet HT (en euros)	33	39	NC	13,5

En termes de nombre de spectacles, les Trois Baudets accueillent 2% des concerts déclarés au CNV organisés à Paris et 1,6% de ceux organisés en Ile-de-France. Toutefois, si l'on s'en tient uniquement aux représentations consacrées à la chanson proprement dite, on constate que l'établissement détient 9% du marché « concerts chanson » en Ile-de-France. Cette situation résulte notamment du fait que l'activité des Trois Baudets est beaucoup plus soutenue que celle de ses concurrents (231 jours de programmation en 2009, alors que les autres salles parisiennes fonctionnent en moyenne entre 120 et 160 jours par an).

En termes de nombre de spectateurs, on relève que les Trois Baudets représentent 0,5% des entrées aux concerts parisiens. Ce chiffre, proportionnellement plus faible, s'explique à la fois par un taux de fréquentation plus bas que la moyenne parisienne (106 spectateurs par concert au lieu de 423), par la jauge de la salle CANETTI et par une programmation moins « grand public ».

Enfin, il est intéressant de noter que le prix moyen du billet d'entrée aux Trois Baudets (13,50 €) représente à peine un tiers du tarif moyen pratiqué pour assister à un concert en Ile-de-France (39 €).

## 2. ÉTUDE COMPTABLE ET FINANCIÈRE

### 2.1. L'organisation comptable et financière

La société RAFU ne dispose d'aucune compétence en matière comptable au sein de son personnel. Elle fait donc appel à un cabinet d'expert-comptable pour la tenue de sa comptabilité, l'établissement de ses comptes annuels, la gestion de la paie et ses déclarations fiscales et sociales<sup>21</sup>. Ses comptes annuels sont, en outre, certifiés par un commissaire aux comptes, ainsi que le prévoit l'article 24 de la convention de DSP.

La société RAFU possède un compte courant au Crédit Coopératif pour lequel seuls le directeur et l'administratrice des Trois Baudets ont la signature. Elle dispose d'une carte bancaire peu utilisée<sup>22</sup>.

Au sein des Trois Baudets, la société RAFU gère trois caisses différentes : une caisse « billetterie », une caisse « restaurant / bar » et une caisse de fonctionnement.

#### 2.1.1. Une absence manifeste de procédures et de suivi en 2009

Les investigations menées par les rapporteurs révèlent, pour l'année 2009, **une absence manifeste de procédures à tous les niveaux**, qu'il s'agisse des achats, des encaissements de recettes, des stocks, des inventaires ou des outils de gestion.

L'euphorie du début d'activités s'est traduite par un manque patent de suivi.  
[.....]  
*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Ainsi, aucun budget prévisionnel n'était attribué aux différents pôles des Trois Baudets qui naviguaient « à vue » sans aucun encadrement de leurs dépenses. Seul faisait exception le pôle communication qui avait établi un budget prévisionnel propre accepté de la direction.

Aucune procédure d'achat n'avait été mise en place. Il n'existait pas de bon de commande, pas de mise en concurrence des fournisseurs ou prestataires de service, les services faisaient valider leurs achats par la direction. Les achats [.....] de l'époque paraissaient particulièrement incontrôlables.

Les trois caisses mises en place aux Trois Baudets ne faisaient l'objet d'aucun suivi. Aucun journal de caisse n'était tenu. La caisse dite de fonctionnement n'a jamais été arrêtée.

<sup>21</sup> A l'origine, les pièces comptables étaient transférées au cabinet d'expertise comptable. Depuis le mois de septembre 2009 et suite à des pertes de pièces, un comptable du cabinet [.....] se déplace deux jours par mois aux Trois Baudets.

<sup>22</sup> Mise au départ à disposition du directeur, la carte bancaire est aujourd'hui détenue par l'administratrice qui ne l'utilise que pour les paiements en ligne sur Internet (billets de train, etc.).



La conservation des recettes, en 2009, était entourée de mesures de sécurité clairement insuffisantes. Les recettes journalières étaient placées chaque soir dans une boîte métallique fermée à clé et rangée dans un tiroir du bureau de l'administratrice. Cette pièce était, en cas d'absence de l'administratrice, constamment maintenue fermée à clé.

La fréquence des dépôts des recettes à la banque était insuffisante (un à deux dépôts par mois), aggravant d'autant le manque de sécurité entourant la conservation des recettes aux Trois Baudets. Les relevés bancaires faisaient ainsi souvent état de dépôts dépassant les 10 000 €.

Aucun inventaire physique des biens n'a été établi.

Les stocks du bar restaurant n'ont jamais été contrôlés ou suivis.

Les outils de gestion étaient inexistantes ou mal adaptés (notamment le suivi de la trésorerie et le rapprochement bancaire malaisés en 2009).

### 2.1.2. L'amorce d'une restructuration en 2010

Depuis le début de l'année 2010, la société RAFU fait appel à un conseil externe pour la remise à plat ou la création d'outils de gestion et de suivi. De fait, on assiste progressivement à une mise en place de procédures internes et d'outils de contrôle et de suivi :

- Un budget prévisionnel 2010 décliné par pôle d'activités a été établi, ainsi que dernièrement un budget prévisionnel 2011.
- Des procédures d'achat ont été instituées : depuis le mois d'octobre 2010, l'utilisation d'un bon de commande a été imposée aux différents services. Ce bon de commande doit être validé par le responsable de pôle, l'administratrice et le directeur.
- [.....].<sup>23</sup> [.....].*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*
- [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*
- Des journaux de caisse, pour les trois caisses, ont été mis en place à partir de mars 2010.

A cet égard, on précisera que la caisse « bar / restaurant » est arrêtée tous les soirs. Les écarts entre le montant des recettes et le ticket de caisse restent fréquents. Ils résultent

---

<sup>23</sup> [.....]

souvent d'erreurs (notamment pour les repas offerts aux artistes) ou d'oublis de saisie de la caisse<sup>24</sup>.

La caisse « billetterie » fonctionne avec le logiciel TIDEC conçu à l'origine pour les manifestations sportives. Après des débuts difficiles, ce logiciel fonctionne aujourd'hui correctement.

[.....]  
*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.. Il n'y a jamais d'écart entre le montant des recettes et le bordereau journalier.*

La caisse de fonctionnement est utilisée pour de menus achats (notamment pour le bar ou le restaurant) ou parfois pour des remboursements de frais de personnel<sup>25</sup>. Elle alimente les caisses « billetterie » et « bar / restaurant » en petite monnaie<sup>26</sup>. Cette caisse de fonctionnement, à ce jour, n'est toujours pas périodiquement arrêtée. Toutefois, la société RAFU s'est engagée à mettre en place prochainement des arrêtés de caisse deux fois par mois.

- **Des outils de suivi ont été élaborés et sont actuellement testés.**

L'administratrice dispose d'un tableau de bord sous forme de fichier Excel composé de nombreux onglets. Ce tableau de bord comprend notamment un suivi du budget, la situation de trésorerie lui permettant d'effectuer un rapprochement bancaire journalier, [.....], un état des factures à payer.

Le pôle production s'est récemment doté de tableaux de bord lui permettant un suivi de son budget, l'enregistrement des diverses activités artistiques réalisées et un établissement des programmations prévisionnelles. Le classeur artistique, créé fin juin 2010, qui retrace les différentes options de programmation à venir constitue une véritable aide à la décision pour le comité de programmation.

Sur ce point, on signalera que la DF et la DAC ont passé un marché auprès d'un prestataire extérieur afin d'aider un certain nombre d'équipements culturels de la Ville de Paris et notamment les Trois Baudets à définir et à mettre en œuvre des tableaux de bord adaptés à leurs activités. Cette mission de conseil est actuellement en cours.

- **Le pôle « bouche » fait l'objet d'une véritable remise à plat, ce qui a conduit à fermer le restaurant en novembre 2010 pour une réorganisation complète.**

---

<sup>24</sup> Par exemple, oubli d'entrée de la commande, le tiroir-caisse s'ouvrant même en cas d'absence de saisie, d'où un surplus de la caisse par rapport au ticket de caisse.

<sup>25</sup> Ceux-ci restent modestes. Ils concernent essentiellement des remboursements de déplacements, d'hébergements ou de restaurants. Les remboursements sont effectués sur justificatifs.

<sup>26</sup> Elle-même issue d'un retrait auprès de la banque, déposée ensuite sur la caisse de fonctionnement.

## 2.2. L'analyse des comptes

Les exercices comptables de la SARL RAFU s'étendent du 1er janvier au 31 décembre.

Le théâtre des Trois Baudets ayant ouvert ses portes en février 2009, l'analyse des comptes porte sur les onze mois d'activité de l'année 2009 et sur les six premiers mois de l'année 2010<sup>27</sup>. Dans la présentation des comptes, l'année 2008 est mentionnée pour mémoire, aucune comparaison pertinente ne pouvant être effectuée avec l'exercice 2008, l'activité de la société RAFU se cantonnant alors à une activité hors les murs.

### 2.2.1. Un résultat fortement déficitaire en 2009

Le tableau ci-après présente le compte de résultat de la SARL RAFU pour les années 2008, 2009 et le premier semestre 2010.

(en €HT)	2008	2009	au 30/06/2010
Ventes de marchandises		267 344	163 586
Production vendue services	20 728	383 848	301 153
Chiffre d'affaires net	20 728	651 192	464 739
Production immobilisée	11 572		
Subvention d'exploitation	452 049	534 117	489 377
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges		156 800	5 751
Autres produits	10	291	599
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>484 360</b>	<b>1 342 400</b>	<b>960 466</b>
Achats de marchandises		148 633	86 670
Variation de stock		-4 453	4 453
Autres achats et charges externes	232 016	814 741	317 831
Impôts, taxes et versements assimilés	6 866	32 196	29 559
Salaires et traitements	148 026	518 048	251 570
Charges sociales	48 407	218 627	101 085
Dotations aux amortissements	3 966	23 911	
Autres charges	4	30 512	28
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>439 286</b>	<b>1 782 215</b>	<b>791 197</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>45 074</b>	<b>-439 815</b>	<b>169 269</b>
Autres intérêts et produits assimilés	943	277	2
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>943</b>	<b>277</b>	<b>2</b>
Intérêts et charges assimilées		1 853	1 816
Différences négatives de change		508	
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>	<b>0</b>	<b>2 361</b>	<b>1 816</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>943</b>	<b>-2 083</b>	<b>-1 813</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>46 017</b>	<b>-441 898</b>	<b>167 456</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	11	79	0
Produits exceptionnels sur opération en capital		72 952	0
<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>11</b>	<b>73 031</b>	<b>0</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		2 228	1 987
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>0</b>	<b>2 228</b>	<b>1 987</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>11</b>	<b>70 803</b>	<b>-1 987</b>
TOTAL PRODUITS	485 314	1 415 708	960 468
TOTAL CHARGES	439 286	1 786 804	794 999
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>46 028</b>	<b>-371 095</b>	<b>165 469</b>

<sup>27</sup> Sur la base de la balance générale arrêtée au 30 juin 2010, pour le premier semestre 2010.

2009, première année de réelle exploitation du théâtre de Trois Baudets, affiche un important déficit (- 371 095 €). La balance des comptes arrêtée au 30 juin 2010 présente, quant à elle, un bénéfice de 165 469 €.

#### 2.2.1.1. Les produits

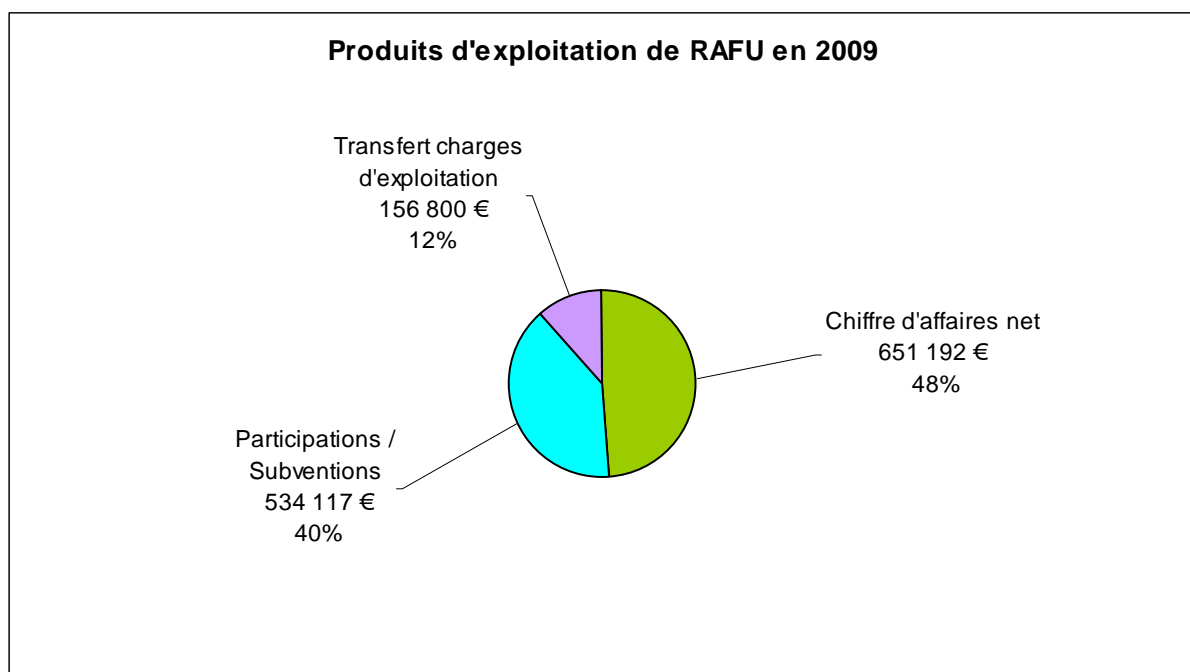
Les produits de la société RAFU s'élèvent à 1,4 M€ en 2009 et 960 K€ pour le premier semestre 2010. Ils sont composés pour leur quasi totalité de produits d'exploitation : 95% du total des produits en 2009, 100% pour le 1<sup>er</sup> semestre 2010.

En 2009, la société RAFU a perçu quelques produits financiers (277 €) liés à des revenus de valeurs mobilières de placement. Elle détient en effet un compte titres composé de 34 SICAV monétaires. On précisera que ce compte titres, qui constituait une garantie de trésorerie pour le Festival des Attitudes Indépendantes géré par l'association « 18 en scène », a été clôturé suite au rachat le 24 août 2010 desdites SICAV pour 24 106,68 €.

En outre, la société RAFU comptabilise en 2009 en produits exceptionnels :

- 60 000 € versés par la Ville de Paris au titre du contrat de transaction conclu avec la municipalité, en compensation du préjudice image subi par RAFU du fait de la livraison tardive du bâtiment.
- 12 952 € correspondant à une reprise de subvention d'investissement.

Les produits d'exploitation de la société RAFU se décomposent principalement en produits propres liés à l'exploitation du théâtre et en participations ou subventions d'exploitation. Ils s'élèvent à 1,34 M€ en 2009 et 960 K€ au 30 juin 2010.



En 2009, les produits d'exploitation comptabilisent un transfert de charges d'un montant de 156 800 €. Ce transfert résulte du contrat de transaction signé avec la Ville de Paris et correspond à une compensation pour frais généraux.

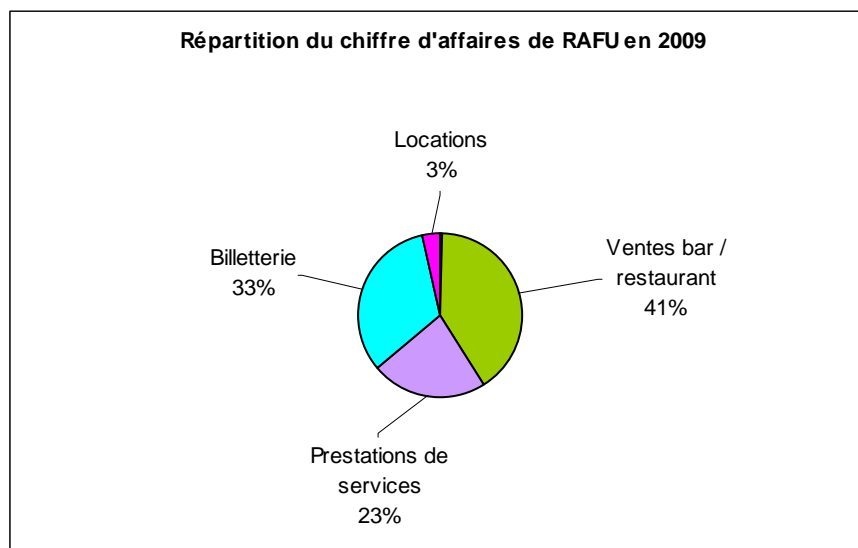
Les participations / subventions d'exploitation au titre desquelles est comptabilisée la compensation financière de la Ville de Paris, représentent, en 2009, 534 K€ soit 40% des produits d'exploitation de RAFU. Le montant de la compensation financière de la Ville de Paris s'élève à 465 977 € en 2009, soit à elle seule 35% des produits d'exploitation. Les autres participations correspondent principalement à des conventions internationales passées avec la Belgique et la Suisse et à des versements CNASEA (Centre National pour l'Aménagement des Structures d'Exploitation Agricoles) devenu ASP (Agence de Service et Paiement) liés à l'emploi.

Pour le 1<sup>er</sup> semestre 2010, la compensation financière de la Ville de Paris au titre de l'année 2010, soit 484 067 €, a été comptabilisée dans sa totalité ce qui fausse le résultat d'exploitation réel de RAFU sur les six premiers mois de 2010<sup>28</sup>.

Le chiffre d'affaires net, qui représente près de la moitié des produits d'exploitation en 2009, paraît en progression : il s'établit à 651 192 € pour l'année 2009 et 464 739 € pour le premier semestre 2010.

Le tableau suivant détaille le chiffre d'affaires de la société RAFU.

(en €HT)	2009	au 30/06/2010
Ventes bar / restaurant	267 344	163 586
Prestations de services	147 255	159 779
Billetterie	214 686	106 670
Locations	21 908	34 704
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>651 192</b>	<b>464 739</b>



Les locations de la salle de spectacle avec près de 22 K€ ne représentent que 3% du chiffre d'affaires en 2009, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de la nouveauté de

<sup>28</sup> En comptabilisant la moitié de la compensation financière de la Ville de Paris, le résultat d'exploitation de RAFU apparaîtrait déficitaire d'environ 60 K€.

l'équipement culturel. Elles progressent très nettement en 2010 : sur les six premiers mois de 2010, le montant des locations dépasse les 34,7 K€, soit 58% de plus que sur la totalité de l'année 2009.

Toutefois, les locations ne sont pas une activité rentable pour les Trois Baudets. Les recettes de location ne dépassent jamais 2 000 € (voir paragraphe 1.4.3. du présent rapport) pour un coût de la salle en ordre de marche évalué à 1 800 € en 2009, mais qui serait en réalité bien supérieur (plutôt de l'ordre de 3 000 à 4 000 €). A ce coût fixe, s'ajoutent des frais de communication, de billetterie pris en charge par RAFU et parfois d'autres dépenses annexes (prises en charge de certains frais d'artistes).

Les ventes de restaurant / bar s'élèvent à 267 K€ et constituent 41 % du chiffre d'affaires en 2009. Elles semblent augmenter sensiblement (d'environ 20%) sur le premier semestre 2010 malgré une absence de signalétique rendant peu visible le restaurant, qui plus est situé au premier étage du bâtiment.

Les produits de billetterie apparaissent relativement stables. Avec 215 K€ en 2009, ils constituent plus du tiers des recettes propres de RAFU. La fréquentation du théâtre des Trois Baudets pour les concerts<sup>29</sup> évolue peu : 2 615 entrées mensuelles en 2009 pour 2 610 au premier semestre 2010. Le pourcentage d'entrées exonérées est important : il représente 42 % du total des entrées en 2009 et 44 % pour le premier semestre 2010.

Les prestations de service augmentent fortement passant de 147 K€ en 2009 à près de 160 K€ pour les six premiers mois de 2010. Elles correspondent à diverses prestations comme des tournées de plateaux Trois Baudets, des prestations de régisseur, du conseil artistique et des privatisations d'espaces avec prestations traiteur.

#### 2.2.1.2. Les charges

Les charges de la société RAFU s'élèvent à 1 786 804 €HT en 2009 et à 794 999 €HT pour le premier semestre 2010. Elles sont composées à plus de 99% de charges d'exploitation.

Les charges financières de RAFU (2 361 € en 2009, 1 816 € en 2010) correspondent au remboursement des intérêts d'un emprunt contracté en novembre 2009 par RAFU auprès de sa banque de 97 380,93 €, soit 100 000 € (intérêts compris).

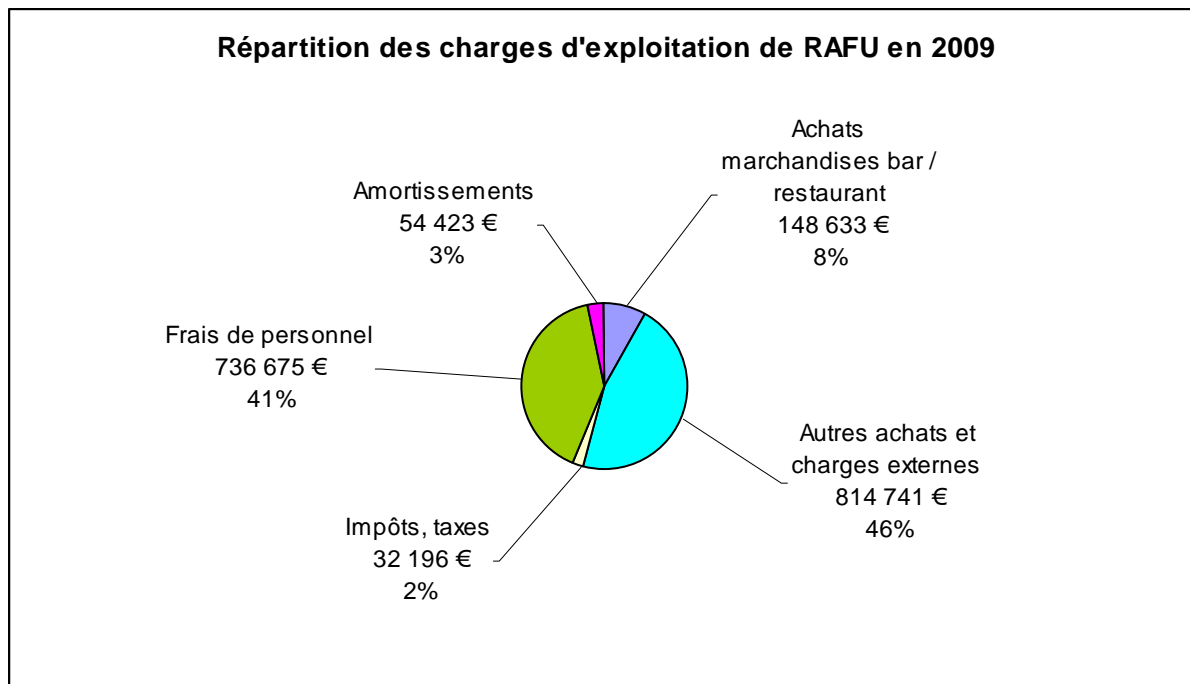
Les charges exceptionnelles (2 228 €HT en 2009 et 1 987 €HT en 2010) sont principalement liées à des pénalités pour retard de paiement de cotisations sociales.

Les charges d'exploitation de la société RAFU ont fait l'objet d'une réduction sensible passant de 1 782 215 €HT en 2009 à 791 197 €HT au 30 juin 2010.

Le graphique suivant précise la répartition des charges d'exploitation de RAFU en 2009.

---

<sup>29</sup> Locations et mises à disposition comprises.



Elles sont composées principalement :

- *des achats de marchandises pour le restaurant bar* : ceux-ci s'élèvent à 148 633 € en 2009 et à 86 670 € au 30 juin 2010. Ils paraissent importants comparés au montant des ventes (267 344 €).
- *des autres achats et charges externes* qui, avec 814 741 €, représentent 46% des charges totales d'exploitation en 2009. Au 30 juin 2010, ces charges diminuent fortement (317 831 €).

Parmi ces dépenses, les charges structurelles du bâtiment (fluides, assurances, entretien, maintenance, redevance d'occupation) s'élèvent à 102 K€ en 2009 hors redevance d'occupation<sup>30</sup>.

Le principal poste de dépenses est constitué des contrats de prestations de service qui s'élèvent à 337 K€ en 2009, soit 19% du total des charges d'exploitation. Ce poste qui inclut les contrats artistiques et contrats de sous-traitance de spectacle diminue très fortement, puisqu'il s'établit pour le premier semestre 2010 à 103 K€. Cette diminution notable s'explique par une meilleure maîtrise des dépenses grâce à la mise en place d'outils de gestion et de suivi au sein du pôle production.

Certaines autres charges diminuent sensiblement et illustrent la volonté de la société RAFU de contenir au mieux ses dépenses : les frais de missions et réceptions passent de 42 K€ en 2009 à 16 K€ au premier semestre 2010, les dépenses de publicité et insertions de 117 K€ à 58 K€, les prestations de gardiennage / sécurité de 60 K€ à 7 K€ grâce à l'embauche d'un personnel en interne, les fournitures administratives et de petit équipement de 20 K€ à 7 K€.

<sup>30</sup> En 2009, la Ville de Paris n'a émis aucun titre de recettes pour la redevance d'occupation (25 000 €).

Les frais bancaires sont particulièrement importants : 28 432 € en 2009. Ils résultent de la situation de trésorerie de RAFU fortement négative en 2009 qui occasionne le versement à la banque d'agios très importants.

- *des frais de personnel* qui représentent 41% des charges d'exploitation de RAFU en 2009. Ils s'élèvent, en 2009, à 736 675 € charges sociales comprises. Ils sont faibles rapportés à l'effectif de RAFU (24 personnes<sup>31</sup> au 31 décembre 2009). Les salaires des permanents sont en effet relativement modestes et se situent en moyenne à 1 900 € brut<sup>32</sup> par mois. Cette situation s'explique par le fait que les salariés de RAFU sont majoritairement des jeunes sans expérience professionnelle antérieure. En outre, les écarts de salaires sont faibles (moins de 400 € bruts par mois) et ce, quels que soient les postes occupés par les permanents.
- *des impôts et taxes* : ceux-ci s'élèvent à 32 196 € en 2009. Ils sont composés des taxes SACEM (16 K€) et CNV (5 K€) ainsi que de la taxe professionnelle, de la taxe d'apprentissage et de la participation employeur à la formation continue (8 K€). RAFU n'est pas soumis à l'impôt sur les sociétés compte tenu de ses résultats déficitaires.
- *des dotations aux amortissements*. Il convient de distinguer :
  - Les amortissements techniques appliqués aux biens de reprise acquis par RAFU, c'est-à-dire aux biens utiles mais non indispensables au fonctionnement des Trois Baudets. Ces biens font l'objet d'un amortissement technique linéaire sur leur durée de vie. Les dotations aux amortissements de ces biens s'élèvent à 23 911 € en 2009.
  - Les amortissements de caducité appliqués aux biens de retour acquis par RAFU, c'est-à-dire aux biens indispensables au fonctionnement de l'établissement et devant revenir à la Ville de Paris à la fin de la DSP. Ces biens sont amortis linéairement non sur leur durée de vie mais sur la durée de la convention. Il en résulte des montants d'amortissement souvent plus lourds, les biens acquis ayant une durée de vie plus longue que celle de la DSP. Pour 2009, les amortissements de caducité s'élèvent à 30 383 €.

On notera que la balance générale des comptes au 30 juin 2010 ne fait état d'aucune dotation aux amortissements<sup>33</sup>, ce qui contribue à une présentation améliorée du résultat d'exploitation au premier semestre 2010.

### 2.2.2. Une convention de DSP financièrement déséquilibrée

Le budget prévisionnel annexé à la DSP paraît clairement irréaliste. Il est vrai que l'établissement de ce budget était un exercice particulièrement difficile dans la mesure où

<sup>31</sup> Source : DADS 2009.

<sup>32</sup> Source : DADS 2009.

<sup>33</sup> Ces écritures sont en effet habituellement passées en fin d'exercice.



il s'agissait d'un équipement culturel nouveau sur un créneau artistique atypique n'ayant pas d'équivalent ailleurs.

- ◆ En premier lieu, les recettes propres des Trois Baudets ont été surestimées comme le montre le tableau suivant.

(en €HT)	Réalisé 2009	Budget prévis. DSP année 2 (en € constants base janvier 2006)	Variation réalisé 2009 / prévisionnel DSP	Budget RAFU 2010	Budget prévis. DSP année 3 (en € constants base janvier 2006)	Variation budget RAFU 2010 / prévisionnel DSP
Ventes bar / rest.	267 344	292 955	-9%	220 893	307 988	-28%
Billetterie	214 686	324 247	-34%	162 069	340 459	-52%
Locations / Prest. de services	169 162	169 350	0%	236 646	173 584	36%
<b>Chiffre d'aff. net</b>	<b>651 192</b>	<b>786 552</b>	<b>-17%</b>	<b>619 608</b>	<b>822 031</b>	<b>-25%</b>

Les recettes de billetterie se sont avérées beaucoup plus faibles en 2009 que dans le budget prévisionnel : -34% par rapport à ce dernier. Elles ne devraient guère progresser en 2010, alors que le budget prévisionnel table sur une augmentation de ces recettes. La surestimation en matière de billetterie peut être estimée approximativement à 100 000 €.

Le chiffre d'affaires du bar restaurant reste également nettement inférieur aux prévisions budgétaires, mais ce résultat peut s'expliquer par les difficultés d'exploitation rencontrées par RAFU.

A côté des seules locations prévues par la DSP, RAFU a développé des prestations de service non comptabilisées dans le budget prévisionnel (tournées Trois Baudets, prestations traiteur, etc.). Les recettes tirées de l'ensemble de ces prestations permettent d'arriver au niveau des seules recettes de locations prévues par la DSP pour l'année 2009.

Il convient de signaler que les seules recettes de location de salle ne représentent même pas 13% du prévisionnel DSP. Sur le premier trimestre 2009, les locations ont été quasi nulles, les professionnels ayant préféré évaluer la capacité du lieu en termes d'acoustique, de technique, de fréquentation et d'image, avant d'y produire leurs artistes. En 2010, même avec une progression sensible du nombre de locations, les produits correspondants n'atteindront vraisemblablement pas les 60% du budget prévisionnel<sup>34</sup>. Il faut convenir qu'avec une jauge revue à la baisse (-20%) et l'existence des deux énormes piliers, la salle CANETTI est difficile à louer.

Pour 2010, les recettes de locations et prestations de service devraient dépasser de 60 000 € le montant des recettes prévisionnelles des seules locations.

Globalement, le chiffre d'affaires de la société RAFU en 2009 s'établit à -135 K€ du chiffre d'affaires prévisionnel de la DSP. En 2010, selon le budget de RAFU, il devrait avoisiner 620 K€, soit -220 K€ du chiffre d'affaires prévisionnel année 3 de la DSP.

<sup>34</sup> Le budget prévisionnel de la DSP table sur 173 584 € de produits de location pour la 2<sup>ème</sup> année d'exploitation réelle.

- ◆ En deuxième lieu, les subventions d'exploitation<sup>35</sup> ont été également surévaluées en 2009 dans le budget prévisionnel de la DSP.

Elles s'établissent à 78 K€<sup>36</sup> en 2009 soit - 50% par rapport au budget prévisionnel. Le budget prévisionnel de la DSP a sous-estimé la difficulté pour RAFU, jeune société ayant moins de trois d'existence, à solliciter des subventions pour un équipement culturel, qui plus est nouveau.

- ◆ Parallèlement, les charges d'exploitation ont été nettement sous-évaluées

Les charges liées au bâtiment ont notamment été mal appréciées : ainsi, le budget prévisionnel de la DSP tablait sur des charges annuelles de fluides (eau, gaz, électricité) de 3 600 € alors que celles-ci ont dépassé 37 K€ pour 11 mois d'exploitation en 2009. De même, la maintenance, les prestations de nettoyage et de sécurité ont été évaluées globalement à 34 K€ alors que les comptes RAFU pour 2009 comptabilisent 54 K€ pour la maintenance et les prestations de nettoyage et 60 K€ pour les prestations de sécurité.

Certaines autres charges et services extérieurs ont été sous-estimés : les honoraires évalués à 10 500 € se sont élevés à 48 K€ en 2009, en raison de l'absence de comptabilisation dans le budget DSP des honoraires d'un comptable<sup>37</sup>. Les frais de téléphonie, d'affranchissement postaux, d'accès à Internet sont également sous-évalués (prévisionnel de 9 K€ pour 17 K€ réalisés en 2009). Il en est de même pour les fournitures de bureau et petit matériel (prévisionnel de 5 K€ pour 20 K€ réalisés en 2009).

Les achats de marchandises pour le bar restaurant, tels que prévus au budget DSP, apparaissent faibles (88 K€ pour 149 K€ réalisés en 2009).

Les impôts et taxes semblent également sous-estimés : le budget de la DSP prévoyait 17 K€ alors que ce poste s'est élevé à 32 K€ en 2009. Cet écart s'explique notamment par une sous-évaluation des droits SACEM et CNV.

A contrario, d'autres charges ont été surévaluées : par exemple, le budget DSP a comptabilisé à tort une redevance d'occupation de 50 400 € alors que celle-ci est fixée contractuellement à 25 000 € HT (valeur 2006).

Seuls les frais de personnel restent en deçà du budget prévisionnel de la DSP, ce qui s'explique par le faible niveau des rémunérations versées par RAFU à ses salariés.

Le tableau suivant compare le budget RAFU 2010, budget pour lequel les charges d'exploitation ont été nettement contraintes par rapport à 2009, et le budget DSP prévisionnel pour l'année 3.

---

<sup>35</sup> En dehors de la compensation financière de la Ville de Paris pour contraintes de service public.

<sup>36</sup> En réalité, celles-ci s'élèvent à 58 K€, 20K€ ayant été comptabilisés à tort en subventions alors qu'il s'agissait d'une prestations de service.

<sup>37</sup> Seuls ont été comptabilisés les honoraires d'un expert comptable et d'un commissaire aux comptes.

(en €HT)	Budget RAFU 2010	Budget DSP année 3	Var. budget RAFU / budget DSP
Achats de marchandises	142 205	92 089	54%
Autres achats et charges externes	660 061	517 347	28%
Impôts et taxes	63 390	17 982	253%
Frais de personnel (charges sociales comprises)	663 974	732 708	-9%
Autres charges courantes*	30 383	37 783	-20%
Dotations aux amort.	23 000	17 200	34%
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>1 583 014</b>	<b>1 415 109</b>	<b>12%</b>

\*ont été intégrées au budget RAFU 2010 les dotations aux amortissements de caducité omises par RAFU

Il ressort de ce tableau que les charges prévisionnelles d'exploitation de RAFU pour 2010 sont supérieures de près de 168 K€ à celles du budget DSP.

Entre la surévaluation des recettes prévisionnelles d'exploitation et la sous-estimation des charges, l'équilibre financier prévu initialement par la DSP paraît donc compromis, ce qui explique en partie le déficit de RAFU en 2009. Cela n'affranchit cependant pas cette dernière de sa gestion peu rigoureuse qui a aussi contribué aux mauvais résultats de son exploitation.

### 2.2.3. La présentation analytique des comptes et les perspectives d'avenir

L'article 24 de la convention de DSP impose au délégataire la tenue d'une comptabilité analytique.

Le cabinet d'expertise comptable en tient bien une, mais celle-ci n'est pas exploitable en 2009, les frais de personnel n'ayant fait, par erreur, l'objet d'aucune ventilation.

La société RAFU a cependant établi son budget 2010 et 2011 sous forme analytique (pôle artistique, pôle bar/restaurant et évènementiel, pôle fonctionnement général).

Le tableau suivant synthétise les budgets 2010 et 2011 établis par RAFU.

<b>BUDGET RAFU (en €)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ARTISTIQUE</b>		
<b>PRODUITS</b>		
Billetterie	162 069	178 000
Locations	100 486	120 000
Ventes de plateau Trois Baudets	88 327	90 000
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>350 882</b>	<b>388 000</b>
<b>CHARGES</b>		
Contrats artistiques (cessions, coréal., coproduction, productions, revers. bill. locations)	184 755	265 000
Achats (matériel / fourniture de billetterie)	29 580	21 900
Services extérieurs (sécurité, gardiennage / attaché de presse / locations mat.et véhicule)	37 800	38 800
Autres services extérieurs (prise en charge artistes / com.)	109 390	69 700
Impôts et taxes (droits d'auteurs)	45 000	35 930
Charges de personnel (technique/accueil/prod.)	202 599	213 180
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>609 124</b>	<b>644 510</b>
<b>BENEFICE OU PERTE POLE ARTISTIQUE</b>	<b>-258 242</b>	<b>-256 510</b>
<b>BAR / RESTAURANT</b>		
<b>PRODUITS</b>		
Chiffre d'affaires bar / restaurant	220 893	380 000
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>220 893</b>	<b>380 000</b>
<b>CHARGES</b>		
Achats (marchandises/boissons/ fournitures)	141 385	155 467
Prestataires (maintenance/logiciel)	2 640	2 640
Charges de personnel (permanents/extras)	191 280	173 730
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>335 305</b>	<b>331 837</b>
<b>BENEFICE OU PERTE BAR / RESTAURANT</b>	<b>-114 412</b>	<b>48 163</b>
<b>EVENEMENTIEL</b>		
<b>PRODUITS</b>		
Prestations de service évènementiel /autres locations	47 833	150 000
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>47 833</b>	<b>150 000</b>
<b>CHARGES</b>		
Achats (marchandises/boissons/ fournitures)	820	26 200
Prestataires (traiteur)	17 085	0
Charges de personnel	0	43 410
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>17 905</b>	<b>69 610</b>
<b>BENEFICE OU PERTE EVENEMENTIEL</b>	<b>29 928</b>	<b>80 390</b>
<b>BENEFICE OU PERTE BAR / RESTAURANT / EVENEMENTIEL</b>	<b>-84 484</b>	<b>128 553</b>
<b>FONCTIONNEMENT DE L'EXPLOITATION</b>		
<b>PRODUITS</b>		
Compensation financière Ville de Paris	484 067	484 067
Partenariat	316 600	188 000
Autres subventions publiques	0	85 000
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>800 667</b>	<b>757 067</b>
<b>CHARGES</b>		
Achats (fluides/fournitures adm/petit équip.)	46 953	46 953
Services extérieurs (assur./mainten./nettoyage/blanchis./loc. véh./routage/mailings/doc gale)	73 722	23 358
Autres serv. ext.(honoraires, tél/poste, site internet, serv.banc., missions perso., mainten.infor.)	133 136	81 661
Charges de personnel (charges sociales comprises)	270 095	357 051
Impôts et taxes	18 390	20 190
Redevance Ville de Paris	25 000	27 000
Dotations aux amortissements	23 000	23 000
Charges financières (intérêts des emprunts/remboursement avance)	33 500	33 500
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>623 796</b>	<b>612 713</b>
<b>BENEFICE OU PERTE FONCTIONNEMENT EXPLOITATION</b>	<b>176 871</b>	<b>144 354</b>
<b>RESULTAT GLOBAL</b>	<b>-165 856</b>	<b>16 397</b>

La convention de DSP a été conçue de telle sorte que l'équilibre financier soit obtenu en compensant des activités artistiques intrinsèquement déficitaires, d'une part, par la contribution financière de la Ville de Paris et, d'autre part, par des activités annexes bénéficiaires (à savoir la restauration, l'évènementiel et les locations de la salle de spectacles).

Les activités artistiques de RAFU apparaissent déficitaires de 258 K€ selon le budget 2010 et devraient se maintenir sensiblement à ce niveau en 2011. On rappellera que les locations ne permettent pas d'améliorer ce résultat, étant elles-mêmes déficitaires.

Le budget 2010 fourni par RAFU montre que l'activité restaurant, loin de compenser le déficit des activités artistiques, aggrave fortement le résultat d'exploitation de RAFU par une perte de 114 K€, soit environ 10 K€ par mois. S'agissant d'un véritable métier pour lequel RAFU ne dispose d'aucune compétence en interne, la décision d'arrêt provisoire de cette activité paraît sage. RAFU espère, après une réorganisation profonde de ce pôle, pouvoir dégager un bénéfice tangible de cette activité, ce qui reste toutefois hypothétique.

Le pôle évènementiel devrait être en 2010 légèrement bénéficiaire.

Le pôle fonctionnement général apparaît également bénéficiaire en 2010 grâce à la compensation financière de la Ville de Paris et à l'obtention de nouveaux partenariats. Si le contrat avec le CNV (100 000 € dont 50 000 € remboursables en 2011) est en voie de concrétisation, il n'en est pas de même pour le partenariat avec ADAMI (30 000 €) qui paraît plus hypothétique pour l'année 2010. Quant à NAÏVE (150 000 €), des pourparlers sont actuellement en cours sans que l'on sache la forme exacte que pourrait prendre ce partenariat et même s'il se concrétisera avant fin 2010. Si tel n'était pas le cas, le résultat d'exploitation 2010 de RAFU pourrait être négatif de plus de 300 K€.

Globalement, et sous la réserve indiquée ci-dessus, le résultat d'exploitation devrait, selon le budget 2010, présenter un déficit de 166 K€.

RAFU envisage un retour à l'équilibre pour 2011. Ce retour à l'équilibre repose sur :

- une augmentation de la billetterie de 10% ;
- une activité bar/restaurant bénéficiaire résultant de sa remise à plat et d'une embauche de personnels compétents (+ 48 K€) ;
- une montée en puissance de l'évènementiel avec une internalisation des prestations traiteur (triplement des recettes) ;
- un maintien des partenariats existants ;
- l'obtention de subventions publiques (85 000 €) avec la région Ile-de-France (aide à l'écriture) et divers partenaires publics ;

- l'internalisation de certaines prestations (ménage, comptabilité <sup>38</sup>, infographisme, évènementiel) se traduisant par une diminution de charges supérieure au coût salarial supplémentaire induit.

Rien ne permet d'affirmer aujourd'hui que ce retour à l'équilibre sera effectif en 2011.

#### 2.2.4. Une situation financière extrêmement préoccupante

Le tableau suivant présente le bilan de la société RAFU pour 2008, 2009 et le premier semestre 2010<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> En matière de comptabilité, un changement de prestataire avec négociation des honoraires est aussi envisagé.

<sup>39</sup> Sur la base de la balance générale arrêtée au 30/06/2010.

(en €)	2008	2009	au 30/06/2010
<b>ACTIF</b>			
Concessions, brevets et droits similaires	8 000	8 000	12 500
Autres immobilisations incorporelles	11 572		
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	8 517		
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>28 089</b>	<b>8 000</b>	<b>12 500</b>
Installations techniques, matériel et outillage industriels		21 179	38 150
Autres immobilisations corporelles	68 755	185 137	186 364
Avances et acomptes	11 782	660	660
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>80 537</b>	<b>206 976</b>	<b>225 174</b>
Autres immobilisations financières		1 264	1 264
<b>Total immobilisations financières</b>	<b>0</b>	<b>1 264</b>	<b>1 264</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>108 627</b>	<b>216 240</b>	<b>238 938</b>
Marchandises		4 453	
Avances et acomptes versés sur commande	1 000		
Créances	33 981	356 066	1 047 301
<i>dont créances clients et comptes rattachés</i>	<i>316</i>	<i>19 720</i>	<i>70 576</i>
<i>dont autres créances</i>	<i>33 665</i>	<i>336 346</i>	<i>976 725</i>
Valeurs mobilières de placement	38 958	23 653	23 653
Disponibilités		5 408	12 529
Charges constatées d'avance	1 660	9 194	
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>75 600</b>	<b>398 774</b>	<b>1 083 482</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>184 226</b>	<b>615 014</b>	<b>1 322 420</b>
<b>PASSIF</b>			
Capital social	90 000	90 000	90 000
Report à nouveau	-122 169	-76 141	-447 217
Résultat de l'exercice	46 028	-371 095	165 469
Subvention d'investissement		63 298	157 248
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13 859</b>	<b>-293 938</b>	<b>-34 500</b>
Avances conditionnées	60 000	90 383	60 383
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	<b>60 000</b>	<b>90 383</b>	<b>60 383</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	13 640	407 288	236 172
Emprunts et dettes financières divers	4 800	3 925	1 375
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		440	440
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	46 865	268 882	170 418
Dettes fiscales et sociales	44 742	135 713	887 035
Autres dettes	320	1 522	1 097
Produits constatés d'avance	0	801	
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>110 367</b>	<b>818 570</b>	<b>1 296 537</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>184 226</b>	<b>615 014</b>	<b>1 322 420</b>

Le bilan de la société RAFU s'établit à 615 014 € en 2009 et double au 30 juin 2010 avec 1 322 420 €.

◆ A L'actif

L'année 2009 se caractérise par une forte augmentation des immobilisations corporelles qui s'établissent à 206 976 € au 31/12/09 contre 80 537 € au 31/12/08, soit + 157%. Cette hausse résulte de l'achat de matériels et outillages de scène, d'agencements divers, de mobiliers, matériels de bureau et informatiques suite à l'ouverture du théâtre des Trois Baudets.

Parmi ces immobilisations, 111 750 € sont constitués de biens de retour achetés par le délégataire. On rappellera que ces immobilisations, comptabilisées dans le compte « immobilisations mises en concession », font l'objet d'amortissements de caducité qui apparaissent au passif du bilan dans les autres fonds propres<sup>40</sup> et en charges d'exploitation au compte de résultat.

Au 30/06/10, très peu de nouvelles immobilisations sont comptabilisées. On note principalement l'achat de matériel de scène (table de mixage, enceintes et platine sono) pour 13 K€.

Les biens remis par la Ville de Paris à RAFU, en début de délégation, ne figurent pas à l'actif du bilan, ce que l'on peut regretter<sup>41</sup>. Leur comptabilisation aurait permis un suivi patrimonial comptable et aurait fourni à la Ville de Paris, tout au long de la DSP, une information sur le patrimoine géré par RAFU.

Globalement l'actif immobilisé s'élève à 216 240 € au 31/12/2009 et représente 35% de l'actif total. Au 30/06/2010, il progresse de 10% avec 238 938 €, mais ne représente plus que 18% de l'actif total.

L'actif circulant connaît une progression spectaculaire passant de 75 600 € au 31/12/08 à 398 744 € au 31/12/09, puis 1 083 482 € au 30/06/10. Celle-ci s'explique uniquement par l'augmentation des créances de RAFU.

Au 31/12/09, figurent en effet en créances 293 050 € correspondant aux indemnités fixées par le contrat de transaction avec la Ville de Paris et non encore réglées par cette dernière.

Au 30/06/10, les créances s'élèvent à 1 047 300 €. Elles sont composées, outre 70 K€ de créances clients, de 93 950 € correspondant au reliquat de la subvention d'investissement devant être versée par la Ville de Paris au titre du contrat de transaction et de 859 726 € de crédit TVA. Sur ce montant de crédit TVA, 808 609,84 € liés aux travaux réalisés par la Ville de Paris doivent être rétrocédés par RAFU à cette dernière conformément aux stipulations de l'article 23-2 de la convention de DSP.

Les valeurs de placement d'un montant faible (23 653 €) correspondent à des SICAV monétaires à ce jour rachetées.

Les disponibilités sont extrêmement faibles (5 408 € au 31/12/09, 12 529 € au 30/06/10) et proviennent uniquement des trois caisses des Trois Baudets.

#### ◆ Au Passif

Le passif du bilan se caractérise par des capitaux propres négatifs traduisant une extrême fragilité de la société.

---

<sup>40</sup> Contrairement aux amortissements techniques comptabilisés à l'actif du bilan.

<sup>41</sup> Ils auraient en effet pu être comptabilisés à l'actif du bilan et au passif du bilan dans les autres fonds propres en « droits du concédant ». Dans ce cas, les actifs font l'objet d'un amortissement sur leur durée de vie technique mais sans impact sur le compte de résultat. Au passif, l'amortissement vient en déduction des droits du concédant.



Les capitaux propres sont composés du capital social (soit 90 000 €), du report à nouveau, du résultat de l'exercice et des éventuelles subventions d'investissement.

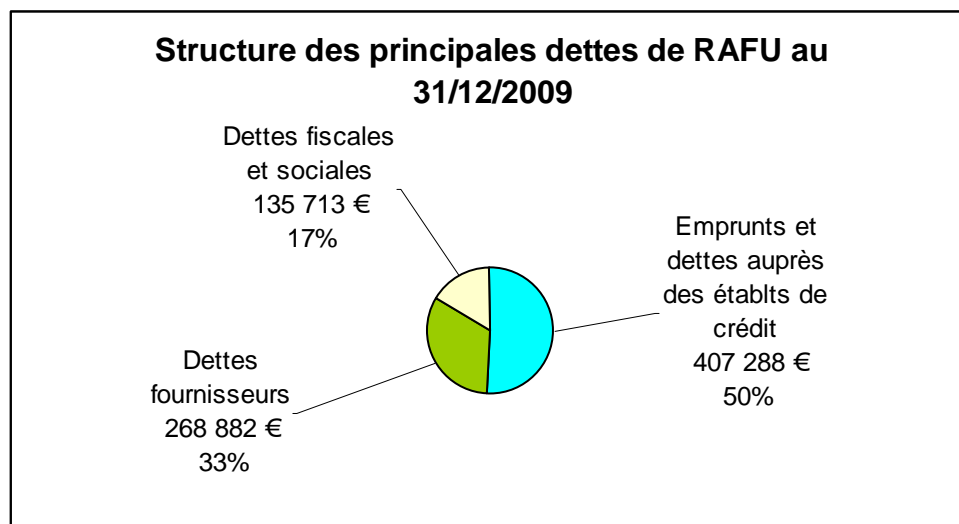
Suite aux résultats déficitaires de la société, les capitaux propres sont devenus dangereusement négatifs notamment au 30/12/09 où ils s'établissent à - 293 938 €. La comptabilisation de subventions d'investissement en 2009 (63 298 €<sup>42</sup>) et 2010 (93 950 €) liées au contrat de transaction avec la Ville de Paris ne suffira pas à rétablir leur niveau d'autant que le résultat de RAFU pour 2010 devrait encore être déficitaire.

Le montant des capitaux propres, inférieur à plus de la moitié du capital social, a donné lieu à une alerte du commissaire aux comptes dès l'année 2008, puis en 2009. L'assemblée générale de la société RAFU du 31 octobre 2008 a décidé la poursuite de l'activité. Conformément à l'article L.223-42 du code de commerce, la société RAFU est censée régulariser sa situation au plus tard à la clôture du second exercice suivant celui au cours duquel ses pertes ont été constatées, soit en l'espèce au plus tard le 31/12/2010<sup>43</sup>.

Les autres fonds propres s'établissent à 90 383 € au 31/12/09, 60 383 € au 30/06/10. Ils sont constitués en 2009, d'une part, de l'avance de 60 000 € consentie par la Ville à RAFU en début de DSP et, d'autre part, des amortissements de caducité (30 383 €). Au 30/06/10, l'avance de la Ville de Paris s'établit à 30 000 € suite au remboursement par RAFU de la moitié de l'avance et le montant des amortissements de caducité reste identique (ceux relatifs à 2010 seront comptabilisés en fin d'exercice).

Les dettes, à l'instar des créances à l'actif, augmentent très fortement : de 110 367 € au 31/12/08, elles passent à 818 570 € en 2009 pour atteindre 1 296 537 € au 30/06/10.

Le graphique suivant présente la structure des principales dettes de la société RAFU au 31/12/09.



<sup>42</sup> Correspondant à 76 250 € - 12 952 € (reprise de subvention d'investissement au compte de résultat).

<sup>43</sup> A défaut, tout intéressé pourra demander la dissolution de la société.

Au 31/12/09, la moitié des dettes de RAFU est constituée par les emprunts et dettes auprès du Crédit Coopératif. Ces dettes d'un montant de 407 K€ se composent :

- d'un emprunt de 91 381 € contracté en novembre 2009 par RAFU auprès de sa banque de 100 000 € (intérêts compris) à rembourser par mensualité de 2 952,40 € entre le mois décembre 2009 et le mois de novembre 2012 ;
- d'un découvert bancaire de 303 614 € ;
- d'agios liés au découvert bancaire et restant à payer de 6 292 €.

Les autres dettes correspondent principalement à :

- Des dettes fournisseurs (268 882 €, soit 33% des dettes totales au 31/12/09). Compte tenu de l'importance du découvert bancaire, RAFU étale au maximum le paiement de ses fournisseurs, d'où l'importance de ces dettes.
- Des dettes fiscales et sociales de RAFU qui s'élèvent au 31/12/09 à 135 713 €, soit 17% des dettes totales. Elles sont constituées à 76% de dettes vis-à-vis des organismes sociaux.

La forte augmentation des dettes de RAFU au 30/06/10 (1 296 537 €) s'explique uniquement par la comptabilisation, en dettes fiscales, de la TVA sur les travaux réalisés par la Ville de Paris et devant transiter par la société RAFU, soit 808 609,84 €.

Toutes les autres dettes diminuent :

- Les emprunts et dettes auprès du Crédit Coopératif chutent de 42% avec 81 482 € d'emprunt et 154 690 € de découvert bancaire.
- Les dettes fournisseurs s'établissent à 170 418 €, soit une baisse de 37%.
- Les dettes sociales passent de 102 931 € au 31/12/09 à 54 732 € au 30/06/10, soit une diminution de 47%.

Malgré la baisse de ces dettes au 30/06/10, leur montant reste très élevé et la situation financière de RAFU extrêmement préoccupante.

Les tableaux suivants présentent le calcul du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie de RAFU.

(en €)	au 31/12/08	au 31/12/09	au 30/06/10
Capitaux permanents	73 859	-203 555	25 883
Actif immobilisé	108 627	216 240	238 938
Actif circulant (hors disponibilités et VMP)	36 642	369 713	1 047 300
Dettes à court terme	96 727	508 663	1 141 847
<b>FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>-34 768</b>	<b>-419 795</b>	<b>-213 055</b>
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>-60 085</b>	<b>-138 950</b>	<b>-94 547</b>
<b>TRESORERIE NETTE</b>	<b>25 317</b>	<b>-280 845</b>	<b>-118 508</b>

(en €)	au 31/12/08	au 31/12/09	au 30/06/10
<b>VMP</b>	38 958	23 653	23 653
<b>Disponibilités</b>		5 408	12 529
<b>Encours bancaires</b>	-13 640	-309 907	-154 690
<b>Trésorerie</b>	<b>25 318</b>	<b>-280 846</b>	<b>-118 508</b>
Trésorerie en nb jours de dépenses de fonctionnement	21,04	-57,52	-27,34

Le fonds de roulement<sup>44</sup> de RAFU est négatif : - 35 K€ au 31/12/08, - 420 K€ au 31/12/09 et - 213 K€ au 30/06/10, ce qui signifie que les ressources stables de RAFU sont inférieures à l'actif immobilisé. Autrement dit, les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de RAFU. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. RAFU doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité.

La situation est particulièrement inquiétante au 31/12/09 où le fonds de roulement atteint - 420 K€.

Le besoin en fonds de roulement<sup>45</sup> négatif de RAFU s'explique par un montant de dettes supérieures à celui de ses créances.

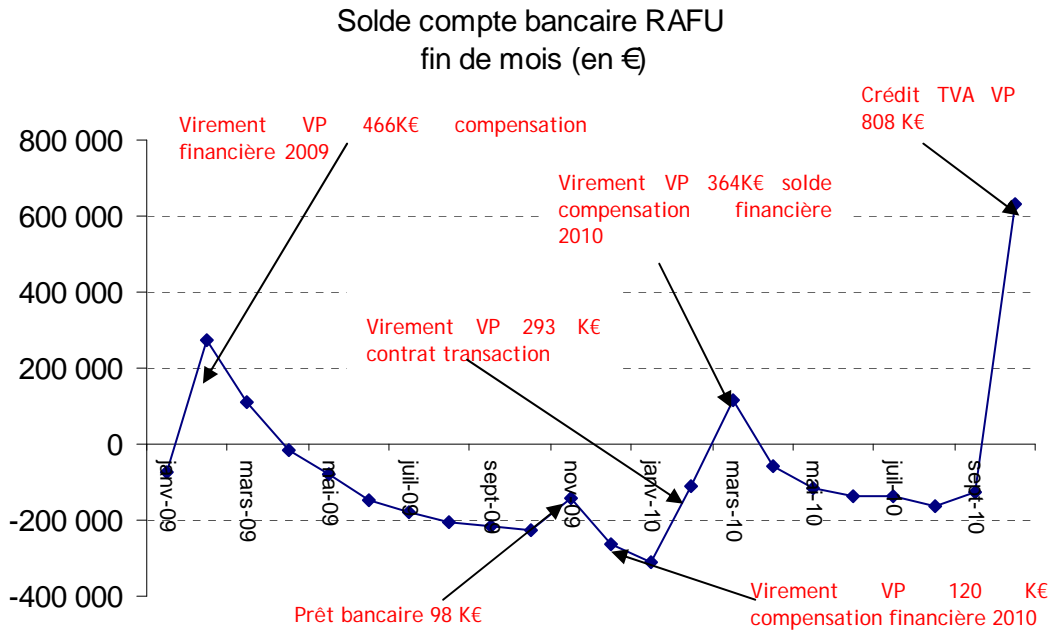
La trésorerie de RAFU est très préoccupante. Au 31/12/08, elle apparaissait déjà insuffisante avec 25 K€ soit l'équivalent d'à peine 21 jours de dépenses de fonctionnement. Au 31/12/09, elle devient très fortement négative avec - 310 K€ d'encours bancaires. La situation s'améliore un peu au 30/06/10 mais insuffisamment, les encours bancaires atteignant encore - 155 K€.

Le graphique suivant, présentant le solde bancaire<sup>46</sup> de fin de mois de RAFU à partir de 2009, est à ce point de vue éloquent.

<sup>44</sup> FR = capitaux permanents - actif immobilisé.

<sup>45</sup> BFR = actif circulant (hors disponibilité et VMP) - dettes à court terme.

<sup>46</sup> Source : relevés bancaires de RAFU.



Ce graphique montre que le compte courant de RAFU n'est positif que 3 mois sur 12 en 2009. Les soldes bancaires de fin de mois sont le plus souvent fortement négatifs et s'établissent en moyenne sur 2009 à - 97 K€. La situation ne s'améliore guère sur les neuf premiers mois de l'année 2010 où le solde bancaire moyen de fin de mois est de - 116 K€.

La perception fin octobre du crédit TVA de 808 K€ relatif aux travaux financés par la Ville de Paris permet à RAFU de régler provisoirement ses difficultés de trésorerie. Mais le problème va se reposer très vite dès que RAFU rétrocédera cette somme à la Ville de Paris.

A ce jour, sans apport de nouveaux financements, on voit mal comment la société RAFU pourrait retrouver une trésorerie positive d'ici la fin de la DSP. Même en admettant que RAFU parvienne à équilibrer l'exploitation des Trois Baudets, elle ne sera pas en mesure de combler les déficits antérieurs qui pèsent dangereusement sur sa trésorerie. Le risque d'une cessation de paiement n'est donc pas exclu.

## 3. BILAN ET PROPOSITIONS

### 3.1. Le constat

Le théâtre des Trois Baudets abrite une salle de spectacles destinée à accueillir et à promouvoir des artistes émergents dans le domaine de la chanson francophone, ainsi qu'un bar restaurant qui a pour fonction de renforcer l'attractivité du lieu.

Cet équipement municipal, qui a ouvert ses portes au public il y a moins de deux ans, offre un double intérêt :

- d'une part, il permet à la Ville de Paris d'être présente sur le terrain des musiques actuelles et notamment sur le créneau très spécifique de la jeune création « chanson » en proposant aux artistes un lieu de diffusion de taille intermédiaire (la salle CANETTI a une jauge de 200 places environ) qui se situe entre les petites salles (le Sentier des Halles, par exemple) et les salles de plus grande capacité (l'Européen, la Maroquinerie, l'Olympia, etc.) ;
- d'autre part, il constitue un pôle d'animations diversifiées (concerts, expositions, conférences, etc.) et de convivialité (bar restaurant) dans un quartier traditionnellement dominé par l'économie du sexe (le quartier Pigalle) et participe ainsi à la mutation et à la modernisation de ce territoire.

Si le projet « Trois Baudets » est séduisant, sa mise en œuvre n'est pas exempte de difficultés, à tel point que sa pérennité ne semble pas à ce jour garantie.

L'audit effectué par l'Inspection générale fait apparaître en effet trois problèmes principaux.

#### 3.1.1. La gestion de l'équipement s'est améliorée, mais n'est pas encore suffisamment performante

En 2009, la gestion des Trois Baudets a été marquée par un très grand amateurisme. La société RAFU n'avait institué, à l'époque, aucune procédure formalisée en matière d'achats, d'encaissement des recettes ou de stocks. De même, il n'existait pas de véritable budget prévisionnel, ni de tableau de bord.

En 2010, des efforts ont été entrepris. Ils se sont traduits notamment par :

- la mise en place d'une organisation en cinq pôles (avec réunion hebdomadaire de leurs responsables) ;
- l'institution d'un décompte du temps de travail effectif des personnels ;
- la définition de procédures internes et l'élaboration d'outils de suivi ;

- la réduction des dépenses d'exploitation (elles sont passées de 1 782 215 €HT en 2009 à 791 197 €HT au premier semestre 2010) ;
- la fermeture du restaurant pour une remise à plat complète de cette branche d'activité qui était durablement déficitaire.

Toutefois, il existe encore aujourd'hui des marges de progression en matière de gestion, d'organisation, de management et même de professionnalisme. A titre d'exemple, sur ce dernier point, les rapporteurs signalent qu'en décembre 2010 la SARL RAFU n'était toujours pas parvenue à établir son rapport d'activités 2009, ni à fournir à la Ville de Paris l'ensemble des justificatifs nécessaires au paiement du reliquat de l'indemnité transactionnelle accordée le 6 janvier 2010.

### 3.1.2. La DSP actuelle est structurellement déséquilibrée

Les comptes prévisionnels d'exploitation élaborés à l'époque du lancement de la DSP et qui figurent en annexe du contrat apparaissent aujourd'hui largement irréalistes.

En effet, les recettes propres ont été surestimées, notamment pour ce qui est de la billetterie (où l'écart peut être évalué à environ 100 K€). Quant aux charges, elles ont été sous-estimées notamment en ce qui concerne les dépenses liées au bâtiment, les frais de fonctionnement et les services extérieurs.

Au total, on constate que le décalage entre le prévisionnel et le réalisé est de l'ordre de 350 K€. Même si les erreurs de gestion du délégataire ont une part importante dans le déficit, il est clair que la contribution financière de la Ville de Paris au projet « Trois Baudets » a été sous-calibrée.

Qui plus est, le montant de la subvention municipale tel qu'il a été fixé par la DSP (460 000 € en valeur 2006) ne prend pas en compte un certain nombre de handicaps apparus après l'ouverture de l'équipement et notamment :

- une jauge plus faible que prévu (ce qui rend la location de la salle CANETTI plus difficile),
- l'absence de signalétique.

De manière plus globale, c'est l'économie même de la délégation qui fait problème. En effet, la DSP a été conçue en partant de l'hypothèse que l'activité « concerts » (par nature déficitaire) serait équilibrée, d'une part, par la compensation financière de la Ville de Paris et, d'autre part, par les bénéfices tirés du bar restaurant. Or, l'aide municipale s'avère insuffisante et l'activité restauration génère des pertes, sans qu'il soit d'ailleurs démontré qu'elle puisse un jour être rentable.

Dans ces conditions, le délégataire, même si sa gestion devenait absolument irréprochable, ne peut espérer survivre économiquement qu'en trouvant des sources de financement extérieures.

### 3.1.3. Le délégataire est dans une situation très fragile

Le manque de rigueur dans la gestion des Trois Baudets (en particulier en 2009) et le caractère déséquilibré de la DSP ont mis le délégataire dans une position difficile, qui pourrait le conduire à court terme à cesser son activité.

On constate en effet que les capitaux propres de la société RAFU, SARL dont le capital social est de 90 000 €, sont durablement négatifs (- 293 938 € au 31 décembre 2009).

Au 30 juin 2010, les dettes s'élevaient à 1 296 537 € et le fonds de roulement était négatif (- 213 000 €).

Il en résulte une situation très préoccupante en matière de trésorerie (- 118 508 € au 30 juin 2010 avec des encours bancaires dépassant les 154 000 €). Le remboursement par le Trésor Public au dernier trimestre 2010 du crédit TVA relatif aux travaux de réhabilitation du bâtiment a apporté au délégataire un « ballon d'oxygène », mais la rétrocession à la Ville de Paris dudit crédit (808 K€) marquera la fin de l'embellie. Même si le versement de la compensation financière due au titre du service public au premier trimestre 2011 induit une entrée de liquidités, il est probable que la trésorerie de RAFU sera à nouveau durablement négative à compter du deuxième trimestre 2011. Dans ces conditions, la cessation de paiement n'est pas à exclure.

En tout état de cause, et même si le délégataire parvenait à éviter la cessation de paiement, ses résultats d'exploitation (très largement déficitaires depuis l'ouverture des Trois Baudets et, au mieux, équilibrés en 2011) ne lui permettront pas de combler le déficit cumulé d'ici l'échéance de la DSP (juin 2012).

Ceci est d'autant plus vrai que l'actuel contrat de délégation ne prévoit le versement d'aucune aide municipale au titre de la période d'exploitation allant de janvier 2012 à juin 2012.

## 3.2. Les recommandations de l'Inspection générale

Aujourd'hui, il est clair que l'avenir des Trois Baudets est conditionné à la capacité du délégataire à trouver des financements extérieurs et/ou à se recapitaliser.

De deux choses l'une, soit la SARL RAFU ne réussit pas à court terme (d'ici fin mars 2011) à se refinancer et il existe un risque fort qu'elle soit contrainte de cesser son activité avant l'échéance normale de la DSP (scénario 1), soit elle y parvient et une poursuite de l'activité jusqu'en 2012 est envisageable, sous réserve d'un certain nombre d'aménagements à apporter au fonctionnement de l'établissement et au contrat de délégation (scénario 2).

### 3.2.1. Le scénario 1 : RAFU ne trouve pas à brève échéance de financements extérieurs

Dans cette hypothèse, il y a une forte probabilité pour que la société gestionnaire des Trois Baudets soit dès mi-2011 en état de cessation de paiement, ce qui déclencherait

une procédure de redressement judiciaire, voire la liquidation pure et simple de l'entreprise<sup>47</sup>.

Face à ce risque, la Ville de Paris peut choisir de résilier la convention de DSP en vigueur en se fondant sur le motif d'intérêt général qu'il y a à assurer la continuité du service public.

Dans ce cas, la collectivité parisienne devra verser au délégataire une indemnité calculée conformément aux stipulations de l'article 37 du contrat (compte tenu des délais de la mission, les rapporteurs n'ont pu chiffrer le montant de ladite indemnité).

Elle devra également mettre en place une solution de remplacement pour gérer l'équipement. Dans une note en date du 25 novembre 2010, la DAJ suggère deux options :

- le rattachement de la gestion des Trois Baudets à un établissement public municipal existant (par exemple, le 104).
- la passation d'un marché public sur le fondement de l'article 30 du code des marchés publics (cette option implique toutefois une procédure assez longue) ;

### 3.2.2. Le scénario 2 : RAFU parvient à trouver un apport financier extérieur<sup>48</sup>

Dans cette hypothèse, un avenant<sup>49</sup> à la convention de DSP pourrait être conclu avec le délégataire.

Ce document prévoirait une augmentation du soutien financier de la Ville (limitée à 15% maximum de la contribution municipale initialement prévue) et/ou une réduction du nombre de spectacles imposé annuellement au gestionnaire.

Il réglerait également le problème lié à l'absence de compensation financière pour la période correspondant au premier semestre 2012 (l'actuelle convention, en effet, ne prévoit le versement d'aucune subvention municipale pour la période d'exploitation allant de janvier 2012 à juin 2012), par exemple en prolongeant la DSP jusqu'au 31 décembre 2012 (ce qui donnerait l'occasion à RAFU de retrouver une situation financière plus saine et, éventuellement, de pouvoir faire acte de candidature en cas de renouvellement de la DSP).

Par ailleurs, il pourrait être intéressant de profiter de cet avenant pour faire acter le principe de la réalisation de travaux destinés à renforcer la visibilité des Trois Baudets

---

<sup>47</sup> En cas d'insolvabilité de la SARL RAFU, ses créanciers pourraient éventuellement se retourner contre la Ville de Paris en sa qualité d'autorité délégante.

<sup>48</sup> Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des Trois Baudets a indiqué préparer « l'entrée imminente de NAIVE au capital de la société RAFU ».

<sup>49</sup> Pour être légal, cet avenant ne doit naturellement pas avoir pour effet de bouleverser l'équilibre du contrat initial.



(mise en place d'une signalétique dynamique<sup>50</sup>, mais aussi installation d'un véritable bar au rez-de-chaussée avec terrasse<sup>51</sup>). Ces travaux seraient pris en charge par la Ville de Paris sur la base de l'article 12-2 de l'actuelle convention de DSP.

En contrepartie, le délégataire s'engagerait à mettre en œuvre un certain nombre de réformes internes.

En matière d'organisation et de ressources humaines, RAFU pourrait notamment :

- **simplifier son organigramme**, en passant à une organisation articulée autour de trois pôles (un pôle « métier » qui regrouperait les compétences « programmation », « production » et « communication » et superviserait l'activité bar restaurant<sup>52</sup>, un pôle « administratif et financier » et un pôle « technique » en charge de la coordination opérationnelle des concerts et de la gestion technique du bâtiment et des équipements) ;
- **renforcer ses compétences administratives et financières** ;
- **faire procéder à une évaluation des compétences de l'ensemble des personnels permanents**.

En matière de gestion, le délégataire devrait :

- **poursuivre la mise en place de tableaux de bord performants**, avec l'aide du prestataire extérieur recruté par la Ville de Paris ;
- **limiter ses dépenses** (en particulier en renégociant certains contrats avec des tiers et en ne louant pas de nouvelles surfaces à usage de bureau<sup>53</sup>) ;
- **réduire le nombre d'invitations aux concerts**, notamment en mettant en place une tarification réduite pour les professionnels du spectacle<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Les rapporteurs signalent que la DAC a lancé, en septembre 2010, un marché de conception relatif à la signalétique intérieure et extérieure des Trois Baudets. L'installation de cette signalétique devrait intervenir dans le courant du premier semestre 2011.

<sup>51</sup> La SARL RAFU dispose d'ores et déjà d'une autorisation d'installer une terrasse ouverte sur le domaine public (arrêté municipal du 6 octobre 2008). Les rapporteurs notent toutefois que l'installation de cette terrasse se ferait dans de meilleures conditions si le trottoir au droit de l'établissement était élargi.

<sup>52</sup> Ce pôle « métier » pourrait être piloté par l'actuelle directrice adjointe, ce qui permettrait de supprimer la redondance existant aujourd'hui au niveau de la direction de l'établissement (le directeur et la directrice adjointe ont en effet tous les deux un profil « artistique » et ne sont pas suffisamment complémentaires).

<sup>53</sup> D'après la DAC, la location de ces espaces supplémentaires pourrait être prise en charge intégralement par la Ville de Paris, compte tenu du caractère inadapté des actuels locaux de travail (bureaux sans fenêtre, ni lumière du jour).

<sup>54</sup> Cette tarification réduite permettra une baisse du montant de la taxe SACEM payée par les Trois Baudets. La taxe SACEM est en effet calculée sur la base d'une recette de billetterie intégrant les entrées gratuites comptabilisées au tarif moyen du billet d'entrée au spectacle.

En matière d'activités, les rapporteurs recommandent de :

- **cesser l'activité restaurant proprement dite** dont la rentabilité n'est pas démontrée et pour laquelle RAFU ne dispose pas de compétences propres (une offre de restauration légère pourra évidemment être maintenue) ;
- **dynamiser l'activité bar**, plus simple à gérer et qui peut renforcer l'attractivité des Trois Baudets si sa visibilité est accrue ;
- **opter pour une programmation artistique plus large et moins ciblée sur un public de professionnels.**

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC a indiqué qu'elle n'était pas favorable à l'abandon de l'activité restaurant, ni à l'installation d'un bar permanent au rez-de-chaussée de l'établissement. Les rapporteurs restent toutefois convaincus que l'actuel délégataire ne dispose pas des compétences spécifiques lui permettant de gérer, de manière rentable, un véritable restaurant et que la mise en place d'un bar en rez-de-chaussée avec terrasse est un moyen efficace de développer l'attractivité du lieu.

### 3.2.3. Quel mode de gestion pour les Trois Baudets à l'issue de l'actuelle DSP ?

Quel que soit le scénario appelé à se réaliser (scénario 1 ou scénario 2), la Ville de Paris doit déterminer la façon dont le théâtre des Trois Baudets sera géré après la fin de l'actuelle DSP.

Concrètement, trois solutions sont envisageables :

- le rattachement de l'équipement à un établissement culturel municipal existant ;
- la concession domaniale ;
- la conclusion d'une nouvelle DSP.

Les deux premières options peuvent avoir un intérêt pour la Ville (notamment financier), mais elles ne garantissent pas la poursuite du projet culturel adopté en 2007, qui fait des Trois Baudets une « pépinière » pour la jeune chanson francophone.

Le choix de la DSP se justifie sur le plan artistique (continuation du projet culturel) et juridique (les recettes propres du délégataire représentent plus de 30% du chiffre d'affaires total). Mais elle aura un coût pour la Ville (il faudra prévoir en effet une compensation financière supérieure à celle fixée dans le cadre du présent contrat de délégation et/ou réduire l'activité « concerts » exigée du délégataire).

Pour arrêter sa décision, la Ville de Paris a tout intérêt à faire réaliser rapidement par la DAC l'évaluation du projet artistique et culturel prévue par l'article 28 de l'actuelle convention de DSP, ce qui lui permettra de confirmer la finalité culturelle de l'établissement ou éventuellement d'en redéfinir les contours.

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

### Ville de Paris :

- [.....], collaboratrice de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- [.....], chargé du suivi des musiques actuelles au bureau de la musique (DAC) ;
- [.....], directeur adjoint de la direction des finances (DF) ;
- [.....], chef du bureau de la musique (DAC) ;
- [.....], directrice des affaires culturelles (DAC) ;
- [.....], conseiller au cabinet du Maire de Paris ;
- [.....], directeur de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture ;
- [.....], adjointe au chef du bureau de la musique (DAC) ;
- [.....], conseiller auprès du Maire de Paris ;
- [.....], directrice adjointe de la DAC ;
- [.....], directeur des affaires juridiques (DAJ) ;

### Les Trois Baudets :

- [.....], directeur ;
- [.....], responsable du pôle communication ;
- [.....], responsable du pôle technique ;
- [.....], directrice adjointe ;
- [.....], chargée de production ;
- [.....], administratrice ;
- [.....], chargée de production ;
- [.....], assistante administration ;

Autres personnes rencontrées :

- [.....], commissaire aux comptes (société MAGELLAN) ;
- [.....], consultante ;
- [.....], expert comptable (cabinet (.....).) ;
- [.....], comptable en charge de la SARL RAFU au (cabinet (.....).) ;
- [.....], responsable du secteur « salles de spectacles » au Centre National de la chanson, des Variétés et du jazz (CNV) ;
- [.....], commissaire aux comptes (société MAGELLAN) ;
- [.....], chargée de clientèle au Crédit Coopératif.

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de la DSP des Trois Baudets a été transmis le 20 décembre 2010 à la directrice des affaires culturelles et au directeur des Trois Baudets.

- La réponse au rapport provisoire de la direction des affaires culturelles a été adressée par courrier le 7 janvier 2011.
- La réponse au rapport provisoire du directeur des Trois Baudets a été adressée par courrier le 21 janvier 2011.

**Réponse au rapport provisoire  
de la directrice des affaires culturelles en date du 7 janvier 2011**

*La Directrice*

N/Ref. :

V/Réf. : *Votre note du 20 décembre 2010*

Affaire suivie par :

- 7 JAN. 2011

Paris, le :

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'IG

Objet : Commentaires sur le rapport provisoire Trois Baudets

Copies : secrétaire général adjoint  
conseiller auprès du Maire de Paris  
directrice de cabinet de Christophe Girard

A la suite de votre transmission ci-dessus référencée, j'ai pris connaissance du rapport provisoire d'audit de la délégation de service public des Trois Baudets.

Dans son ensemble, ce document confirme les impressions, les constats et les analyses menées sur la gestion de cet établissement, depuis le démarrage de la DSP et l'ouverture au public de la salle. Ce rapport fait apparaître de nombreux points de vue convergents entre la Direction des Affaires Culturelles et l'Inspection Générale sur la situation et les perspectives de la délégation de service public détenue par la société RAFU.

Néanmoins, je souhaite apporter quelques précisions pour compléter le rapport et vous faire connaître ma position quant à vos préconisations.

#### 1. Présentation générale

##### La salle Jacques Canetti

Page 7 : Les poteaux centraux qui nuisent à la visibilité dans la salle n'ont pas été placés en fonction du dispositif technique de « la boîte dans la boîte », mais sont constitutifs de la structure portant le reste de l'immeuble. En revanche, ils ont bien été élargis pour permettre une meilleure isolation acoustique vis-à-vis des résidents.

##### Les tarifs

Page 17 : Il convient d'indexer les tarifs de la DSP inscrits dans l'annexe 2 en valeur 2006. Le tarif plein est donc porté à 12,60 €, ce qui est bien en-deçà du tarif plein proposé par les Trois Baudets (15€). Un avenant devrait donc permettre de réévaluer un tarif plus cohérent par rapport à ce qui est pratiqué dans les salles parisiennes de jauge comparable.

##### Les Trois Baudets dans le paysage des musiques actuelles

Page 18 : Les Trois Baudets n'accueillent pas 2% des concerts organisés à Paris, mais uniquement déclarés au CNV. Comme vous le savez, de très nombreux concerts de chansons françaises sont donnés quotidiennement sur la capitale, qui ne font pas l'objet de déclarations auprès du CNV (dans les bars et cafés notamment). En outre, la comparaison avec les concerts en IDF ne me semble pas judicieuse car elle inclut les très grandes salles (Zénith, Bercy) dont le prix des places peut dépasser

les 100 €. Il faudrait donc comparer les Trois Baudets à des jauges et à des programmations artistiques similaires, ce qui justement n'existe pas sur le territoire parisien.

## 2. Bilan et propositions

### La DSP actuelle est structurellement déséquilibrée

Page 41 : D'après l'étude financière que vous avez menée et qui rejoint l'expertise établie par mes services et la direction des finances, la contribution de la Ville semble sous-calibrée, sans pour autant qu'un juste montant de la participation municipale soit identifiable. Pour l'évaluer, il conviendrait de reprendre intégralement le compte d'exploitation générale avec la direction des finances, en fonction notamment des charges fixes de la salle, et dans la mesure où nous pouvons nous fier à la comptabilité du délégataire. En outre, la compensation a été calculée en 2006 dans une situation économique très différente, où le contexte du spectacle vivant à Paris était plus favorable. Aujourd'hui, les Trois Baudets ne sont pas la seule salle touchée par la crise de fréquentation et les recettes de billetterie en baisse.

### Les recommandations

Page 42 : L'échéance de fin mars pour permettre à Rafu de trouver de nouveaux financeurs semble trop tardive. En effet, la TVA doit être récupérée dès la réouverture des applications comptables courant janvier et le versement de la compensation au titre de l'année 2011 doit être lancé au plus tard fin janvier pour respecter les clauses du contrat avec le délégataire. Il me semble que le 30 janvier est donc la date limite à laquelle une décision doit être prise par la Ville, à savoir une résiliation si aucun financeur n'est venu soutenir la société RAFU, ou dans le cas contraire, la poursuite de la DSP avec la mise en place d'un avenant permettant le redressement du délégataire jusqu'aux termes du contrat.

Sans reprendre les termes de ma note du 17 septembre et la réponse de la DAJ en date du 25 novembre, il me paraît donc nécessaire que le cadre économique de l'avenant soit étudié au plus vite et précisé avec la DAJ et la DF, dans le cas où la Ville ne résilie pas la DSP (économie globale du contrat et fixation du juste montant de la compensation). En ce qui concerne la réduction du nombre de spectacles imposé par la Ville, cette contrainte ne me paraît pas essentielle au regard de ce qui a été réalisé jusque là. En revanche, il est indispensable que le délégataire soit contraint de revenir à un tiers de spectacles produits, et non 52%, et qu'il ne loue la salle que lorsque ce mode de contractualisation est rentable.

### Le scénario 2 : Rafu parvient à trouver un apport financier extérieur

Page 43 : Renforcer la signalétique et aménager le rez-de-chaussée.  
S'il me paraît regrettable que le bâtiment ait dû être livré sans une signalétique appropriée, pour des raisons de calendrier et de budget, il ne semble pour autant pas utile d'inscrire dans un avenant des travaux de signalétique et d'installation d'un bar. La DAC a lancé un marché de conception de la signalétique intérieure et extérieure des Trois Baudets en septembre dernier, dont les conclusions devraient être finalisées à la fin du mois de janvier. La réalisation et l'installation de cette nouvelle signalétique devraient intervenir dans le courant du premier semestre 2011. Quant au bar, sa situation dans le hall d'entrée ne peut être que temporaire à mon sens, l'agencement et les circulations du public seraient trop réduites. Il n'est en outre pas exclu que les services préfectoraux n'autorisent pas cette installation, par respect de la réglementation ERP.

### En matière d'organisation et de ressources humaines

Page 44 : Simplifier l'organigramme.  
L'équipement doit être piloté par un binôme Directeur artistique/Administrateur. Contrairement à ce qui est préconisé, il me semble préférable que les fonctions d'un directeur adjoint, ou d'un Administrateur général, soient occupées par le responsable du pôle « administratif et financier » et non par la responsable d'un pôle métier.

En tout état de cause, le renforcement des compétences administratives sous entend une capacité financière à embaucher du personnel qualifié pour occuper ces postes. Or, la DSP n'est actuellement



pas en mesure d'assurer ce recrutement dans de bonnes conditions. La réévaluation de la compensation de la Ville pourrait donner au délégataire les moyens d'une embauche professionnelle dans ce sens.

#### En matière de gestion

Page 44 : Limiter les dépenses.

Les locaux administratifs sont insuffisants pour donner des conditions de travail convenables et conformes à la réglementation du travail à l'équipe en vigueur. La perspective de locaux supplémentaires de l'autre côté du boulevard de Clichy me semble déterminante dans l'avenir de cette délégation. Selon le calendrier de livraison que la SGIM doit nous faire parvenir, la location de ces espaces pourrait être portée intégralement par la Ville de Paris, celle-ci n'ayant pas mis à disposition du délégataire les locaux de travail adéquats.

Page 44 : Réduire le nombre d'invitation aux concerts.

La difficulté d'attirer des professionnels sur spectacles des jeunes talents implique une politique de gratuité très ouverte. En revanche, pour inciter à la réduction, il pourrait être préconisé un tarif préférentiel pour la personne accompagnant le professionnel invité.

#### En matière d'activités

Page 44 : Cesser l'activité restaurant.

L'activité restaurant ne doit pas être abandonnée avant que le délégataire n'ait exploré d'autres modes de gestion. Les difficultés de gestion, à la fois du personnel et des stocks, ont entraîné une moindre ouverture (261 jours contre 305 prévus au contrat). Les recettes en ont donc été amoindries. Le manque de signalétique dans un environnement à forte concurrence des enseignes du boulevard de Clichy n'est pas la seule et unique raison de l'échec du restaurant. A titre d'exemple, le restaurant de La Maroquinerie fonctionne correctement, bien qu'il ne soit pas visible de la rue Boyer, qu'il ne soit pas dans un quartier touristique et qu'il ne dispose pas d'une signalétique importante.

Je tiens à rappeler que l'évaluation du projet artistique des Trois Baudets est inenvisageable dans les délais d'urgence que vous mentionnez, tant que le délégataire n'est pas en mesure de nous fournir ses rapports d'activités 2009 et 2010. Comme vous le savez, malgré les multiples relances, la société RAFU s'est trouvée dans l'incapacité de fournir les éléments nécessaires à une évaluation de son activité. Ainsi, le choix du mode de gestion de cet établissement ne peut pas être uniquement conditionné à l'évaluation que devrait mener la Direction des Affaires Culturelles avec le délégataire.

Enfin, il me semble que les tableaux de bord, conçus par la société KPMG dans le cadre du marché d'assistance sur l'exercice de la tutelle pour les 5 établissements culturels, permettront de moins mobiliser le bureau de la musique et les cadres de la direction sur le suivi de la DSP Trois Baudets. L'exploitation future de l'établissement, quel que soit le mode de gestion choisi, devra tenir compte du fait qu'il n'est pas envisageable de consacrer autant de temps au suivi d'un seul établissement, au détriment des autres importants dossiers portés par le bureau de la musique et la direction des affaires culturelles (Philharmonie de Paris, Gaîté Lyrique, Institut des Cultures d'Islam notamment).

**Réponse au rapport provisoire  
du directeur des Trois Baudets en date du 21 janvier 2011**



Paris, le 21 Janvier 2011



Ville de Paris  
Direction de l'Inspection Générale  
À l'intention de  
17 boulevard Morland  
75181 Paris cedex 4

ÉTABLISSEMENT CULTUREL DE LA VILLE DE PARIS

64 bd de clichy | paris 18 | @ blanche

Madame,

Veillez trouver ci-jointes nos remarques relatives au rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur la DSP des trois baudets.

Je tiens à saluer ici la qualité d'écoute et l'esprit d'échanges dans lequel se sont déroulés les entretiens avec les membres de vos services, le sérieux et le professionnalisme dont ils ont fait preuve à notre égard.

Cela dit, quelques précisions et des informations sectorielles aideront à une lecture plus en perspectives, de façon à encore mieux comprendre l'aventure des baudets.

Je souhaite en effet que vos préconisations permettent à tout le monde de repartir sur de bonnes bases, sérieusement et en toute confiance.

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



ÉTABLISSEMENT CULTUREL DE LA VILLE DE PARIS

64 bd de clichy | paris 18 | © blanche

RETOUR DE RAFU  
SUR LE RAPPORT DE L'AUDIT  
PAR L'INSPECTION GÉNÉRALE

Nous croyons à ce projet crucial pour l'avenir de notre métier,  
Nous croyons aux artistes et leurs porteurs de projets,  
Nous croyons à la collaboration des privés avec les institutions,  
Nous croyons en la curiosité des publics,  
Nous croyons au mélange des genres,  
Nous croyons en l'aventure des trois baudets.

**Forts de ce que préconise l'audit,  
nous avons tiré les leçons de l'année 2009.  
Nous prenons acte et nous nous engageons.**

## LE STRUCTUREL

### A\_ Pôle administratif & financier

#### 1\_ L'organisation et les ressources humaines

Dès 2010, RAFU faisait déjà évoluer sa structure hiérarchique pour établir une meilleure chaîne de responsabilité : nomination et/ou recrutement de responsables de services.

Concernant le renfort de compétences administratives et financières, en tant que Gérant de RAFU, j'ai pris acte dès fin 2009 des retours adressés en ce sens par la Ville, durant la négociation du préjudice.

Depuis début 2010, la Sté RAFU a donc engagé une refonte totale de son organisation et de sa gestion administrative et financière, accompagnée dès lors par une consultante et spécialiste des aspects politiques, administratifs et financiers des Arts vivants. Au rythme de deux journées par semaine depuis un an, la Chargée de l'Administration et du Budget qui assume désormais la responsabilité de ce pôle et son assistante disposent ainsi que la Direction, d'une formation et d'un encadrement spécifique.

Concernant la comptabilité, RAFU a rencontré également de nombreux problèmes de compétences du personnel attribué par son ancien cabinet comptable. Elle a essuyé un déficit de sérieux du suivi comptable et un retard cuisant de la réalisation de ses bilans 2009 délivrés très tardivement. Enfin, en qualité de jeune entreprise et compte tenu de son exploitation retardée d'un an, la société a manqué cruellement d'un accompagnement comptable, social et fiscal pertinent comme escompté.

Au choix d'internaliser une partie de la comptabilité, évoqué au moment des entretiens avec l'Inspection, celui du changement de cabinet comptable a prévalu. Depuis 2011, une nouvelle collaboration avec le cabinet s'est engagée, assortie d'une relation plus proche et plus fréquente, de l'accès à leur serveur sécurisé pour une information en continu, de points par quinzaine et au mois, d'un conseil permanent sur le social et d'un suivi rigoureux du fiscal. Ces nouvelles méthodes de travail ont pour objectif immédiat de regagner confiance en la prestation comptabilité fournie et à court terme, d'optimiser l'efficacité du pôle et sécuriser dans le même temps l'activité de l'entreprise.

**Le renfort de compétences du pôle administratif, recommandé par l'Inspection, se poursuivra sur ce modèle et ce rythme en 2011, afin d'asseoir durablement le fonctionnement efficace de ce pôle.**

## 2\_ Concernant la gestion

**De nouveaux outils de gestion interne fiables et sur mesure, permettant la maîtrise quotidienne des budgets sont maintenant en place.**

Les nouvelles méthodes de travail remettent systématiquement l'administration en amont de tout le fonctionnement de l'entreprise.

Les budgets établis avec chaque service sont respectés par les équipes et mis à jour suffisamment régulièrement pour permettre d'en tirer prochainement des analyses.

Chaque service poursuit ses efforts de rigueur et de respect des nouveaux process mis en œuvre par l'administration. Chacun veille à une mise en commun et à l'accessibilité par les autres services, des données et informations qu'il traite.

Depuis que les nouveaux outils de gestion sont opérationnels, les prévisionnels 2010 ont été transmis au fur et à mesure et régulièrement à la DAC. Cette transparence à l'égard de la Ville se poursuivra désormais à un rythme trimestriel.

### **Limitier les dépenses d'exploitation**

Il convient d'abord de préciser que les rémunérations de la Direction, des cadres comme celles des employés, ainsi que le "train de vie" de l'entreprise sont très raisonnables. Si des problèmes de gestion et de suivi de gestion ont jalonné l'année de 2009, ni l'équipe, ni la direction de RAFU n'en a jamais tiré profit.

Ceci étant dit,

Pendant ces deux premières années d'exploitation du lieu, une attention particulière a été forcément portée à la communication (de l'identité visuelle à la rédaction, la fabrication des outils et la création du site internet). Déjà resserré en 2010, le budget de communication a subi une coupe franche dans le prévisionnel de 2011.

Une forte activité avec une programmation quasi quotidienne a été mise en place dès l'ouverture, afin de positionner d'emblée le projet sur la richesse et la diversité de sa proposition artistique, répondant à un besoin permanent des jeunes producteurs.

De la même manière, plus de la moitié de la programmation de 2009 et du 1<sup>er</sup> semestre 2010 a été financée par RAFU (65% de contrats d'engagements et de cessions), lui permettant d'inscrire artistiquement le projet dans ses marques et d'affirmer son positionnement artistique.

En 2009, des contrats à 50/50 ont été proposés aux co-réalisateurs (beaucoup de jeunes porteurs de projets) venus collaborer aux débuts de cette nouvelle aventure parisienne, ce qui représente plus de 20% des contrats. Une baisse des co-réalisations trop au désavantage de RAFU s'est amorcée au premier semestre 2010.

Seulement 4 % de locations ont été contractées en 2009. En effet, le délai que les producteurs ont mis à faire confiance à une nouvelle salle a été plus important qu'espéré. Par ailleurs, tel un effet de la baseline du logo "Etablissement culturel de la Ville de Paris", RAFU a subi les effets des fantasmes et de la confusion faite par une grande partie des professionnels, percevant à tort les trois baudets comme un établissement municipal, entièrement et grassement financé par la Ville.

Si au dernier trimestre 2010 les locations dépassent 10% des contrats passés, la différence de jauge dans la salle de concerts, passée de 250 places assises/debout à la Convention, à seulement 171 places assises/debout jouissant en réalité de la visibilité de la scène entière, pénalise considérablement RAFU, que ce soit dans son activité "concerts" ou "événementiel".

Enfin, le coût du bâtiment est bien plus important que prévu. Ne disposant d'aucun référentiel fourni comme à l'accoutumé par les architectes, la Ville n'a pu en fournir au délégataire. Se basant sur des référentiels d'autres salles parisiennes, en tenant pourtant compte du caractère neuf du bâtiment, RAFU a manifestement sous-estimé son coût de fonctionnement, notamment sur les fluides et l'entretien.

Au regard du coût réel de la salle en ordre de marche, de la différence notoire de la jauge exploitable et avant que de nouvelles dispositions ne soient prises concernant le montant la compensation versée au délégataire au titre du service public, une refonte des conditions d'accueil proposées dans les contrats de 2011 s'est avérée nécessaire.

Fin 2010, les contrats d'entretien du bâtiment, de sécurité ont été renégociés par la Responsable du Budget. La renégociation du contrat maintenance des équipements par le Directeur technique est en cours.

Concernant la mise en concurrence des fournisseurs et prestataires, précisons que si de nouvelles mises en concurrence sur certains des postes fournisseurs n'ont pas été établies au début de l'exploitation, c'est bien parce qu'elles avaient déjà eu lieu avant la livraison de l'équipement (matériels téléphoniques, instruments et backline complémentaires, maintenances, sécurité...) ou même plus en amont, lors de la réponse au cahier des charges (brasseur).

De plus, certains des prestataires sont liés à RAFU en tant que partenaires ou prestataires historiques avec lesquels j'ai tissé une précieuse relation de confiance (attachées de presse, maintenance informatique...). Les investissements correspondant aux nombreux lots transférés ont bien sûr fait l'objet de plusieurs demandes de devis.



## B\_ L'organisation d'un Pôle Métiers et ses ressources humaines

J'ai bien entendu la préconisation de l'Inspection sur la direction de ce pôle "métiers" par la Directrice adjointe. Compte tenu des nouvelles orientations remettant l'administration à sa juste place, et des résultats déjà probants que j'ai pu observer au dernier semestre, suite à la prise en main par la Responsable de l'Administration et du Budget de la mise en œuvre des nouvelles méthodes de travail, nous préférons nous donner le temps de vérifier d'abord l'efficacité de l'actuelle organisation éprouvée.

### Programmation

Il est surprenant de noter que les préconisations de l'Inspection suggèrent une organisation de l'ensemble de l'activité en trois pôles, dans aucun desquels la programmation ne se trouverait. C'est pourtant le moteur même de l'activité. Sa nature axée sur la découverte constitue d'ailleurs en grande partie la spécificité des trois baudets.

La programmation est proposée, discutée et choisie au sein d'un Comité de programmation. Nous nous réunissons un après-midi par semaine avec la Directrice adjointe, les deux Chargées de production, une des Chargée de com et [redacted] (représentant de l'associé La Lune Rousse), en charge également de la programmation des expos, dédicaces et after-shows.

Rappelons que le défrichage des centaines de propositions adressées aux trois baudets par semaine et les rencontres avec les artistes nécessitent du temps, de l'attention et génère le besoin d'échanger entre professionnels.

### Production

Ce service est assumé par deux Chargées de production et une stagiaire en lien avec la programmation. Elles se partagent la négociation et la mise en œuvre des événements. Outre l'importante activité intra muros, elles ont en charge la production des tournées, des dispositifs d'accompagnement et la production administrative des festivals.

Ce dernier semestre a été marqué par un travail de fond entre la Production et le Pôle Administratif et Financier. Encadrée par [redacted] les chargées de production ont également mis au point de nouveaux outils budgétaires et de suivi de production.

Le service gère pour quelques mois encore les privatisations hors concerts. Leur production sera totalement assumée par la Chargée de l'Événementiel à partir de mai 2011.

### Communication

Dans un souci d'économie et dans le cadre de la profonde restructuration que nous poursuivons, le poste de l'actuelle Responsable de la communication dont le départ est prévu en février sera supprimé.

Le service fonctionnera désormais à trois avec des missions réparties comme suit :

- \_ la communication web, la rédaction, la fabrication et diffusion des outils
- \_ les relations publiques & le suivi de la com des programmations en série ou longues durées
- \_ la billetterie, l'accueil & le suivi de la com des autres programmations.

Sur la base d'une nouvelle stratégie de communication et de son nouveau budget pour 2011, revu largement à la baisse, le suivi de cette stratégie sera assuré en lien avec la Direction, par Lollypop communications en charge des relations presse des trois baudets depuis l'ouverture. Cette prestation supplémentaire sera dans un premier temps assurée à titre partenarial.

La Directrice adjointe assurera dorénavant le suivi et la coordination du service, et la Responsable Administration, le suivi du budget et des plannings de travail.

#### **Bars-Restaurant**

L'activité restauration fortement déficitaire a été mise en sommeil en novembre 2010, de manière à en enrayer l'hémorragie financière et à concentrer nos énergies sur la santé de l'entreprise et l'élaboration d'un nouveau projet. Les leçons ont été tirées de l'année 2009.

En effet, de Douce Cuisine, pressenti depuis 2006 pour piloter l'activité restauration en lien avec la Direction, n'a pu attendre un an de préfiguration en plus pour que le restaurant soit enfin rémunérateur. Conduit à développer son activité en attendant, il a collaboré avec RAFU non plus comme salarié mais en tant que prestataire,

Depuis son départ début 2010, je n'ai pas trouvé de professionnels partants pour l'aventure, sur les compétences desquels je puisse m'appuyer. Vu sous l'angle de la restauration, la situation Montmartroise de l'établissement et sa vocation musicale sont des atouts certains. Toutefois la situation de l'entreprise ne nous permet pas de proposer des salaires attractifs avant que la rentabilité ne soit atteinte.

En octobre 2010, RAFU a recruté une professionnelle du secteur CHR en tant que Chargée de mission, pour préparer la remise à plat de cette activité et dessiner les contours culinaires et financiers d'un nouveau concept pour le restaurant.

Seuls 2 permanents assurent désormais le service et le stock, du "Bar des concerts" et du "Petit bar des baudets", installé depuis mi-novembre au rez-de-chaussée pour tenter de lutter contre le manque de visibilité de l'activité. Lors des soirées plus nocturnes et des privatisations, RAFU fait appel à des extras aux bars et/ou en cuisine. Leur activité est actuellement encadrée par la Direction et la Responsable de l'Administration et du Budget.

**C\_ Pôle Technique**

RAFU a du coup opté pour le recrutement en CDD d'un Directeur Technique d'expérience. D'ici le mois de mars, il prépare :

\_Un point précis sur l'état de l'ensemble du bâtiment et des équipements,

\_De nouvelles préconisations pour la gestion technique des activités, du bâtiment et des équipements : planning des techniciens et de la sécurité, permanences d'exploitation, process avec les autres services, les artistes et leurs équipes techniques, maintenances des équipements, investissements,

\_La nouvelle fiche de poste et le prochain recrutement d'un Directeur Technique permanent, présent sur l'exploitation de manière à relayer durablement la Direction sur les soirées.

Il convient de préciser à ce sujet, que même si l'ouverture d'un nouveau lieu requiert aisément plusieurs mois d'attention particulière, de la part de sa Direction Technique afin d'en rôder tous les fonctionnements, l'équipement des trois baudets bien qu'il soit neuf, rencontre de très nombreux dysfonctionnements qui monopolisent anormalement les techniciens à ce poste et à celui de l'entretien du bâtiment.

## L'IMMOBILIER ET LE MATÉRIEL

### A\_ Les bureaux

Depuis la livraison de l'équipement en octobre 2008, RAFU est en attente d'une proposition de bureaux plus appropriés que doit lui faire la Ville.

En effet, leur surface initialement de plus de 70m<sup>2</sup> a été réduite et leur nature considérablement modifiée :

Ainsi, l'un des bureaux a été réquisitionné pour y situer un équipement ventilation. Contre toute attente, 3 bureaux sur 4 correspondant à la moitié de leur surface actuelle, ne disposent d'aucune fenêtre ni de lumière du jour. Il sera difficile de maintenir plus longtemps la moitié de l'équipe dont la Direction dans ces conditions de travail, sachant que les personnes concernées passent la majeure partie de leur temps, assises à leur bureau.

Enfin, il était prévu que la salle de conférence qui a dû être supprimée pour mettre les vestiaires du restaurant aux normes, accueille les stagiaires relégués actuellement dans un couloir vitré.

Les artistes accompagnés qui devaient s'en servir de salle de travail, avec un accès aux outils informatiques et graphiques qui leur manquent, ne peuvent travailler dans les locaux comme prévu. Le manque de proximité dans le travail avec les artistes pénalise la qualité de l'accompagnement des trois baudets et nuisent à la rapidité des échanges nécessaires avec l'équipe.

Les équipes de productions, externes cette fois, ne disposent d'aucun espace non plus pour s'installer et se préparer aux événements du soir.

À titre de précision sur les listes des équipements mis à la disposition du délégataire, les matériels informatiques n'en font pas partie. Ils ont donc été financés par RAFU.

### B\_ La façade de l'équipement

**1\_ L'enseigne** réalisée dans le respect de la charte graphique établie par RAFU et validée par la Ville, a été fabriquée en métal noir et disposée au-dessus de la marquise de l'entrée, en omettant totalement de prévoir un moyen de l'éclairer de nuit. Se situant a fortiori dans l'angle du bâtiment, elle est également impossible à repérer de jour dans le sens normal de la circulation.

Il est manifeste que ce choix n'a tenu compte d'aucune manière de l'environnement de Pigalle où les enseignes en néons rivalisent de luminescence.

**2\_ Les espaces commerciaux et informatifs** figurant aux plans remis officiellement au délégataire ne sont pas comparables à ceux finalement livrés :

\_ Un bandeau lumineux situé d'un bout à l'autre de la façade et huit caissons lumineux disposés sur ses deux niveaux devaient permettre l'affichage dynamique de la programmation de la salle de concerts, des informations légales et de l'existence du restaurant situé au 1<sup>er</sup> étage, et donc non repérable de la rue.

Le bandeau lumineux dynamique est remplacé par un simple habillage en métal gris.

Seuls quatre caissons sont vraiment utilisables. Mais n'étant pas équipés d'écrans dynamiques, ils contraignent l'exploitant d'utiliser des affiches physiques qu'il n'est raisonnablement pas pensable de faire fabriquer pour chaque concert, au format de ces caissons.

De plus, ils ne sont pas étanches bien qu'ils soient nécessairement lumineux. Les dispositifs d'éclairage qui y sont installés sont inadaptés et aucun système d'accrochage des affiches n'ont été prévus.

Enfin, ils sont verrouillés par le haut, obligeant de monter à 3 et 5 m de hauteur pour en faire la mise à jour.

Le caisson du bas de l'extrémité gauche dans la rue Coustou est réduit de moitié à cause du coffre des arrivées EDF et GDF.

Les deux caissons à l'extrémité droite de la façade, seuls d'entre eux pouvant être visibles du boulevard de Clichy, n'ont pas été réalisés.

Il faudra encore attendre huit mois au mieux, pour que l'appel d'offre sur une signalétique extérieure, lancé par la DAC seulement en été 2010, ne débouche enfin sur sa livraison et qu'elle devienne opérationnelle.

**Cela fera donc deux ans et demi que RAFU exploite un lieu invisible du public...**

Il va sans dire que cette absence de visibilité de la salle de concert et des bars/restaurant des trois baudets nuisent considérablement à sa fréquentation. Par conséquent ses résultats constatés, desquels nous sommes loin d'avoir à rougir, ne peuvent pourtant être jugés en l'état. Il faudra manifestement laisser passer une nouvelle période probatoire suffisamment significative, pour analyser de nouveau la fréquentation du lieu et se permettre d'en tirer des conclusions inhérentes à la pertinence du projet.

### 3\_ La terrasse

Une autorisation de terrasse est obtenue depuis la livraison en octobre 2008. Parallèlement à sa demande, nous avons rencontré les services de notre mairie d'arrondissement, en vue de travaux d'élargissement du trottoir pour sécuriser le public devant les trois baudets et y installer une terrasse durant les beaux jours.

Nous avons de nouveau rencontré en septembre 2010, l'équipe du 18<sup>e</sup> en la personne des Adjointes à l'Urbanisme et aux Déplacements, pour ce projet d'oreille en cours devant l'angle de la rue Coustou.

Nous n'avons à ce jour, pas encore reçu d'informations complémentaires sur le calendrier de réalisation de ces travaux.

Nous sommes convaincus que la terrasse permettrait non seulement de dynamiser l'activité bars et mais aussi de tenter dès ce printemps, de diminuer les effets du manque de signalétique, en attendant son installation.

La préconisation d'une vraie terrasse mérite d'être étudiée et gagnerait à être intégrée au projet de signalétique extérieure, de manière à ne pas écarter la concomitance physique naturelle, des deux sujets.

### **C\_ Les aménagements et équipements qui manquent au bon fonctionnement de l'établissement**

\_ Une signalétique intérieure pourtant indispensable dans tout établissement recevant du public, a fortiori quand des activités différentes se déroulent sur plusieurs niveaux. Cette absence d'un dispositif harmonieux et efficace nuit à la compréhension de la circulation dans le bâtiment et des activités qui s'y déroulent. Elle contribue doublement à l'impossibilité pour le public de repérer l'existence du bar-restaurant au 1er étage.

**La Ville a inclus une signalétique intérieure à son appel d'offre pour septembre.**

\_ Des grooms installés aux portes extérieures, qui restent ouvertes en toute saison à chaque fois qu'elles sont empruntées. La banque de l'accueil-billetterie et les clients "Petit bar des baudets" au RC sont constamment en pleins courants d'air.

\_ Des barres anti-panique aux portes extérieures qui permettraient de sécuriser l'accès de l'extérieur en journée, sans nécessiter de surveillance dans le hall pendant l'utilisation de la salle en répétition.

\_ Un accès sécurisé des portes de l'ascenseur public du hall (RC) et du restaurant (+1), qui dessert sans contrôle d'accès la salle de concerts.

\_ La sécurisation des espaces professionnels artistiques en présence du public.

\_ Une caméra de surveillance dans le restaurant permettant au personnel de sécurité posté dans le hall d'en surveiller le bar sur l'écran de contrôle.

\_ Des protections contre la lumière et la chaleur sur les surfaces vitrées du hall, du restaurant et du bureau sur rue (stores prévus au restaurant mais non livrés). Il n'est pas possible de proposer à la privatisation des tables en plein soleil au restaurant pour y déjeuner. Il fait aussi beaucoup trop chaud en été dans le hall pour s'y installer.

\_ L'isolation thermique des surfaces vitrées en hiver est également insuffisante, notamment au restaurant.

\_ Une ventilation appropriée du local informatique dont la porte est obligée d'être tenue ouverte en permanence.

\_ Une ventilation appropriée dans la réserve des bars-restaurant (les réfrigérateurs et le système réfrigéré des pompes à bière pâtissent en été de la température trop élevée).

\_ Du chauffage dans l'escalier de service emprunté par les visiteurs en journée, le personnel et les artistes.

\_ Des dispositifs lumineux adéquats pour pallier l'absence de lumière du jour dans les bureaux aveugles.

\_ Les dispositifs d'éclairage des espaces publics et certaines commandes sont inadaptés.

#### **D\_ Les dysfonctionnements persistants des équipements**

Ces sujets, bien que signalés à la Ville n'ont malheureusement pas encore trouvé leur solution à ce jour.

\_ La diffusion d'odeurs hautement nauséabondes, dans les bureaux, la salle du restaurant, la salle de concerts, le hall d'accueil, dès l'heure du démarrage de la cuisine.

\_ L'impossibilité régulière d'utiliser les toilettes des loges, suite aux pannes incessantes des pompes de relevage.

\_ Les coupures quotidiennes du circuit d'alimentation en électricité du piano en cuisine.

\_ Les grincements intempestifs de l'escalier en colimaçon à chaque entrée et sortie de scène des artistes.

\_ Les vrombissements au moindre slap de contrebasse, provenant de plaques inatteignables, nichées dans les conduits d'aération sous le plafond de la scène.

\_ Le manque de visibilité salle éteinte, des marches des escaliers, des marches des gradins derrière les fauteuils et des balustrades du balcon.

\_ L'absence régulière de chauffage dans le bureau sur rue.

\_ Les courants d'air inexplicables entre le restaurant, les bureaux et le hall.

## LE SECTORIEL

### A\_ Les trois baudets dans leur contexte

#### 1\_ Une situation de double peine

En pleine mutation, le secteur de la musique accuse une période particulièrement difficile et complexe. Les difficultés économiques globales s'ajoutent à la chute vertigineuse des ventes de phonogrammes. Le métier se réorganise autour d'une nouvelle diffusion dématérialisée des œuvres et la filière du spectacle occupe désormais une place égale à la production d'enregistrements ou à l'édition.

Les producteurs de concerts ne disposent plus de l'aide financière des labels pour promouvoir les tournées des artistes. Leur part d'engagement sur des projets en développements, liés par nature à des prises de risque financier important, a fondu comme neige au soleil.

#### 2\_ Paris comme territoire

Les trois baudets se distinguent à bien des égards.

Paris possède enfin un lieu qui soit totalement dédié à la jeune création, le chaînon dans la diffusion de la chanson, entre les petits lieux (Lavoir Moderne Parisien, Sentier des Halles...) et les lieux de moyenne et grande capacité (de l'Européen à l'Olympia).

Les lieux parisiens qui pratiquent la production et la programmation, ou la co-réalisation dans de bonnes conditions pour les artistes, sont très peu nombreux. Cela tient bien souvent de l'amour de l'art ou du sacerdoce.

Paris était jusqu'alors très démunie en ce qui concerne la francophonie. Peu de lieux portent des projets dédiés aux artistes francophones, et encore moins dans le cadre de projets musicaux –mis à part quelques événements ponctuels.

#### 3\_ La gratuité des concerts

Les soucis ne viennent pas du petit café ou du petit bar, véritable lien social et point d'ancrage des cultures populaires, qui représenteraient un danger pour le devenir des métiers artistiques et qui cultiveraient l'habitude grandissante du public à disposer des œuvres gratuitement comme d'un droit à la culture.

Mais ce sont bien les grandes salles qui pratiquent de plus en plus la gratuité et les discothèques qui enchaînent les concerts ou show-cases dont les entrées ne sont soumises à aucune taxe qui revienne à la filière, qui sont à pointer du doigt.

Elles donnent à ces pratiques une dimension dangereusement concurrentielle.



#### 4\_ L'absence "banalisée" de salariat

Un éditorial récent de \_\_\_\_\_ président de l'Adami, parle de lui-même.

« ...Assez de ces lieux où des dizaines d'artistes jouent sans être rétribués et donc sans couverture sociale, en plein Paris et dans tout le pays ! Il faut que les artistes refusent cet engrenage du "tout gratuit" .... et que les ministères du travail et de la culture fassent leur travail en traquant les fraudeurs. ...Des employeurs bafouent les lois de la République et représentent un grave danger pour les artistes. ...Qu'on applique et qu'on reconnaisse le droit au travail, les salaires, les accords collectifs, le droit au partage, les droits des artistes dont nous sommes, à l'Adami, les garants aux côtés des syndicats !

Jouer, chanter, danser gratuitement n'est pas un cadeau que nous faisons à la culture. Non. ...C'est introduire la gangrène dans nos professions déjà tant attaquées. C'est baisser nos retraites, c'est renoncer à défendre notre niveau de vie et c'est augmenter la précarité de nos métiers qui le sont déjà tant !

C'est aussi fouler aux pieds toutes nos années de lutte, ...au mépris de toutes nos conquêtes sociales et du droit du travail... »

Ainsi de grands lieux et d'événements très largement médiatisés affichent des logos institutionnels (Villes, Régions, Etat, Caisse des dépôts et consignation, Sociétés civiles, Organismes et Transports publics, Grosses enseignes ou médias), sans pratiquer les moindres fiches de paies aux artistes, en mettant la rémunération en chantage de la faisabilité et prétextant s'inscrire dans une période de promotion. Mais comment s'écarter tant de la réalité des artistes en développement, qui sont en permanente promotion !

#### B\_ La professionnalisation, un positionnement vertueux et onéreux

Les trois baudets sont redevenus un lieu d'expérimentation pour les jeunes talents et de diffusion des nouvelles formes et des nouveaux répertoires.

Garants d'une ligne éditoriale audacieuse, ils offrent aux artistes les conditions nécessaires au temps de la maturation de leurs projets et l'exposition parisienne indispensable à leur parcours.

Tout en tirant les pratiques existantes vers le haut, en matière de respect de la législation et des réglementations en vigueur, RAFU prend des risques pour des projets d'artistes originaux, débutants, en développement ou confirmés.

Représenter le trait d'union entre le monde des petits bars et celui des grandes salles aux économies moins fragiles reste notre ambition première. Les cachets que nous pratiquons sont très raisonnables mais inscrivent les artistes dans une démarche légale et professionnelle.

### **Les invitations**

Leur quota n'est pas un sujet nouveau. Il doit pourtant être considéré avec soin et regardé avec minutie.

La nature même de la mission des trois baudets, axée sur la découverte des jeunes talents la lie intrinsèquement à un besoin substantiel d'invitations.

Il est clair que les trois baudets doivent pouvoir en proposer à des professionnels ciblés, sur leurs productions et à leurs co-réalisateurs.

Les artistes doivent également pouvoir venir assister aux concerts des autres artistes dans une démarche de formation et d'échanges artistiques.

Pour ce qui est des professionnels habitués du lieu qui en font le rayonnement artistique et au sein de notre secteur, une politique de détaxe est en cours de mise en place.

Enfin, les producteurs en location destinent le plus souvent leurs dates parisiennes à un maximum d'exposition médiatique et professionnelle. RAFU en tant que loueur, n'en maîtrise en aucun cas les volumes mais doit pouvoir être à même d'intégrer l'équivalence des montants correspondants, dans son prix de location.

## LA PROSPECTIVE

**Nouveau ton, nouvelles méthodes, nouvelles perspectives : les trois baudets se préparent à transformer l'essai.**

### A\_ Les trois baudets, un lancement audacieux

Après 40 ans de sommeil et en à peine deux ans, **nous avons réussi à remettre les trois baudets de nouveau en selle**. Nous avons redonné vie à ce lieu mythique de la création, porté par l'exception culturelle et l'empreinte des artistes géniaux qui y ont fait leurs armes. Nous avons aussi supporté une lourde pression historique qui a bien souvent fait confondre, cette nouvelle ère des trois baudets avec le simple réveil d'un lieu patrimonial orienté vers le passé.

Tout son contraire, les nouveaux trois baudets sont **l'outil de la modernité et de la création originale**. Tous les artistes concernés s'y empressent et nous confient leur souhait d'y jouer. Toute la profession y défile : pas un soir sans la visite de musiciens, auteurs, compositeurs, techniciens, éditeurs, producteurs, porteurs de projets, journalistes, représentants de sociétés civiles, diffuseurs en régions et à l'étranger...

Au nombre de **82.000 personnes** sur 2009 et 2010, **le public est bien au rendez-vous**, confirmant définitivement son faible pour la chanson sous toutes ses formes et son intérêt, pour l'avant-garde et la curiosité.

Avec **plus de 500 concerts** à son actif en 2 ans et pas moins de **900 artistes programmés**, cette **"success story"** n'est autre que celle de **l'instrument efficace de la chanson à Paris**, qui donne sa chance à l'artiste et diffuse la "nouvelle nouvelle nouvelle" chanson à l'oreille du public.

### B\_ Un nouvel investisseur

Les sociétés **NAÏVE** et **RAFU** ont commencé à travailler en septembre 2010. Ensemble, nous avons réfléchi à un rapprochement des deux sociétés, aux objectifs communs et aux synergies possibles à l'endroit des jeunes artistes de la chanson et des nouveaux répertoires.

J'ai su convaincre **de la pertinence du projet que je dirige, de l'audace et la qualité artistiques des trois baudets, et de leur importance dans le paysage professionnel et public parisien**. Portés par les mêmes valeurs artistiques, nous sommes aussi sensibles à la même qualité, des relations à tisser avec les artistes et leurs équipes.

**Nous préparons actuellement l'entrée imminente de NAÏVE au capital de la Sté RAFU**, qui vient prêter main-forte aux trois baudets et lui apporter une partie du soutien financier indispensable à la poursuite de son activité. Ce rapprochement symbolise la confiance de **en un projet fort, qui a du sens, tant au niveau de son territoire que de son secteur, porte par une équipe atypique et toujours très motivée, soutenu à juste titre par une municipalité génératrice d'avenir et ambitieuse dans le domaine de la culture.**

Cette collaboration s'articulera autour d'un travail de découvertes et de soutien commun, à des projets artistiques originaux et prometteurs de la chanson. La question des moyens de communication servira de socle aux échanges et au travail entre les deux structures.

De par l'expérience de l'équipe de **NAÏVE** et sa connaissance des enjeux culturels parisiens et nationaux, en particulier sur le champ des musiques actuelles, cette nouvelle perspective diffuse également dès 2011, un nouveau souffle sur la conduite de l'entreprise RAFU.

Eu égard à la participation à l'aventure de la **Gaîté Lyrique**, nous envisageons enfin de tisser des liens avec ce nouveau lieu et pour commencer, nous travaillons déjà à la programmation à la Gaîté Lyrique d'une représentation exceptionnelle de notre collection hebdomadaire **D'une Rive à l'Autre**, qui orchestre et fait faire bon ménage à la musique classique, avec le jazz ou les musiques du monde et la chanson.

### **C\_ D'autres financements complémentaires**

Fin septembre 2010, nous avons fait une demande au **CNV** pour une aide exceptionnelle aux structures en difficulté, où nous avons su exprimer la réalité de la situation de RAFU. **Nous avons obtenu l'unanimité des membres de la commission** pour la soutenir à hauteur de **100.000€**. Cette décision est hautement symbolique et précise la confiance et le soutien des représentants de la filière, au projet des trois baudets et à son Directeur.

Au dernier trimestre 2010, j'ai obtenu **un accord de principe de la direction de l'Adami** pour un subventionnement à l'année, sur notre mission de découvertes et de soutien aux jeunes artistes de la chanson. Dossier en cours.

Avec le partenariat **du Conseil Général 93 et d'Arcadi (Région Île-de-France)**, nous venons de mettre au point **le tout nouveau dispositif d'accompagnement Multiprise**. Constatant que les dispositifs de soutien à la chanson existants se concentrent souvent sur une étape particulière mais rarement sur un processus global, cette proposition expérimentale repose sur une mutualisation des moyens et une coopération des acteurs. Elle tend à favoriser un processus de travail depuis la création jusqu'à la diffusion en y incluant des dimensions d'accompagnement artistique, administratif et technique. Cinq artistes bénéficieront d'une résidence de répétitions scéniques, encadrée par un coach artistique, dans un lieu de Seine-Saint-Denis, suivie d'un concert dans le même lieu puis d'une programmation aux trois baudets.

Nous sommes également en discussion pour de nouveaux partenariats avec **la Région, les Centres de formation, SFR jeunes talents** et continuons nos démarches en direction des internationaux et avec **Cultures France**.

Nous multiplions enfin **les rencontres avec des partenaires privés hors secteur, en vue de partenariats lucratifs** et notamment avec l'entremise de notre associé La Lune Rousse, avec deux grandes entreprises de Jeux vidéos et de Consulting, sensibles à l'insertion professionnelle des artistes.

**CONCLUSION****Les trois baudets**

Deuxième année d'un lieu connu et ancien, réhabilité comme un parrain du milieu de la chanson, mais surtout très jeune, si jeune qu'on en oublie parfois son âge puisqu'il fait beaucoup de bruit, du raffut, comme la société entièrement dévoué à sa gestion et son exploitation.

Mais cela ne fait que deux ans d'ouverture, un poulbot de Montmartre, un gamin de rue de la chanson, qui a loupé quelques affaires de saison, comme une leçon de jeunesse, mais qui a réussi son coup de croissance, son lancement dans la vraie vie.

Tant du point de vue de la fréquentation, en grande partie en raison du manque de visibilité du lieu, que du point de vue du temps nécessaire pour convaincre et rassembler tous les partenaires naturels, comme pour sensibiliser des partenaires moins proches du secteur, une année supplémentaire complète remettrait la société RAFU dans un rythme de 4 ans d'exploitation réelle et permettrait d'obtenir une vraie vision sur la pertinence de notre projet commun.

, gérant de RAFU

## ANNEXES

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Situation du théâtre des Trois Baudets
  
- Annexe II : Plans des Trois Baudets

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