

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

**RAPPORT**  
**AUDIT DE LA MAISON D'EUROPE ET D'ORIENT**  
**- Août 2014 -**  
**N° 13-19**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspecteur général

[.....], Chargé de mission

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	3
INTRODUCTION .....	5
<b>1. DES ACTIVITES CULTURELLES MULTIPOLAIRES DIFFICILEMENT MESURABLES .....</b>	<b>7</b>
1.1. Le centre de ressources dédié aux dramaturgies européennes .....	7
1.1.1. La bibliothèque Christiane Montécot .....	7
1.1.2. Le réseau européen de traduction théâtrale : Eurodram .....	7
1.1.3. Les éditions « L'espace d'un instant » .....	8
1.1.4. Les résidences d'auteur .....	8
1.2. Les équipes de création .....	8
1.2.1. Le théâtre national de Syldavie (TNS) .....	8
1.2.2. Les compagnies en résidence .....	9
1.3. Un lieu de diffusion .....	9
1.3.1. La librairie .....	9
1.3.2. La salle polyvalente .....	10
1.4. L'organisation d'évènements artistiques, littéraires et culturels .....	10
1.4.1. L'Europe des Théâtres .....	10
1.4.2. Langues de cuisine .....	10
<b>2. UNE FORTE DEPENDANCE VIS-A-VIS DES AIDES PUBLIQUES ET UN CADRE CONVENTIONNEL IMPRECIS QUANT A SES OBJECTIFS .....</b>	<b>12</b>
2.1. Les subventions votées par la Ville de Paris .....	12
2.2. Les autres financeurs .....	13
2.2.1. La Région Ile-de-France .....	13
2.2.2. L'Etat .....	14
2.3. Un cadre conventionnel avec la Ville de Paris aux objectifs imprécis .....	16
<b>3. DES ACTIVITES QUI S'EXERCENT PARFOIS DANS UN CADRE CONTESTABLE .....</b>	<b>18</b>
3.1. Une vie associative peu active .....	18
3.1.1. Une association composée de quatre adhérents .....	18
3.1.2. Des dispositions statutaires souvent peu claires ou lacunaires .....	18
3.1.3. L'association respecte ses obligations déclaratives mais ne dispose pas de registre spécial .....	19
3.2. La salle polyvalente ne semble pas respecter la réglementation des E.R.P. ....	20
<b>4. UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES QUI FRAGILISE L'ASSOCIATION .....</b>	<b>21</b>
4.1. Un recours massif aux contrats aidés .....	21
4.2. L'apport des bénévoles est difficile à mesurer .....	22
4.3. Le non-respect de la législation sociale .....	22
4.3.1. L'association ne dispose pas de document unique d'évaluation des risques .....	22
4.3.2. Des anomalies ont été constatées dans l'établissement de la paie des intermittents .....	22
4.3.3. Le registre du personnel ne respecte pas les formes requises .....	23

<b>5. UNE SITUATION FINANCIERE PARTICULIEREMENT DELICATE.....</b>	<b>24</b>
5.1. La tenue de la comptabilité manque de rigueur .....	24
5.2. Des fonds propres en forte diminution et une situation financière alarmante ....	26
5.2.1. Un total de bilan qui s'amenuise du fait des pertes et des dépréciations d'actifs ....	28
5.2.2. Des expédients pour éviter la cessation de paiement .....	30
5.2.3. Des retards de paiements récurrents .....	31
5.3. Des produits essentiellement composés de subventions publiques .....	31
5.3.1. Une association très dépendante des subventions publiques.....	31
5.3.2. Les autres produits sont négligeables .....	34
5.4. Des charges fixes difficilement compressibles.....	35
5.4.1. Les loyers de l'association .....	35
5.4.2. Les dépenses de personnel .....	35
5.4.3. Des dépenses parfois mal maîtrisées.....	36
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>37</b>
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>38</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES .....</b>	<b>40</b>
<b>PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>41</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>72</b>

## NOTE DE SYNTHÈSE

L'audit de l'association « Maison d'Europe et d'Orient » a été inscrit au programme des missions de l'Inspection générale de la Ville de Paris en 2013. Cette association connaît des difficultés financières récurrentes sans que les soutiens financiers publics dont elle bénéficie n'aient permis de redresser durablement sa situation.

Depuis sa création en 1985 l'association « l'Espace d'un instant », devenue en 2007 « Maison d'Europe et d'Orient » développe des activités culturelles dans le domaine de la traduction de textes littéraires, l'édition, l'organisation de manifestations culturelles diverses et notamment la création, la promotion et la diffusion de spectacles vivants issus des cultures d'Europe orientale, d'Asie centrale et de l'espace méditerranéen.

L'audit de l'Inspection générale a permis de faire les constatations suivantes :

- Les activités culturelles de l'association sont difficilement mesurables. Elles s'inscrivent dans une structure présentée comme multipolaire, développant la transversalité et la pluridisciplinarité. En l'absence d'indicateurs clairs il est difficile de mesurer la réalité de chaque secteur d'activités.
- L'association est fortement dépendante des aides publiques. La subvention de la Ville a été portée de 28 000 € en 2012 à 64 000 € en 2013, une subvention exceptionnelle de 30 000 € ayant été votée en octobre 2013 pour payer des arriérés de loyers et de charges sociales. L'aide de la Région a été portée de 55 000 € en 2012 à 80 000 € en 2013 sans compter le financement de deux emplois tremplins. Le Ministère de la Culture seul financeur au titre de l'Etat en 2013 a porté sa contribution à plus de 74 000 €. Le taux de subventionnement de la Maison d'Europe et d'Orient est depuis 2010 supérieur à 80 %.
- La réglementation relative aux associations est peu respectée. C'est une association fermée comptant quatre adhérents. Les dispositions statutaires sont souvent peu claires ou lacunaires.
- La politique des ressources humaines fragilise l'association. Hormis la directrice tous les autres agents ont bénéficié du dispositif d'emplois aidés : malgré des charges sociales réduites, l'association avait en 2013 des impayés récurrents de charges sociales vis-à-vis de l'URSSAF. Il y aurait également lieu de mieux appliquer la législation sociale.
- La situation financière est particulièrement délicate. La tenue de la comptabilité manque de rigueur. Les fonds propres de l'association sont en forte diminution (92 949 € à fin 2009 ; 22 187 € fin 2012). Les résultats de l'association font apparaître des déficits récurrents au cours des dernières années, les faibles excédents constatés en 2009 et 2011, n'ayant pas réussi à absorber les forts déficits des années 2010 et 2012. L'association a eu recours à des expédients pour éviter la cessation de paiement et elle est assez systématiquement en retard pour le paiement de ses fournisseurs. En dehors des financements publics, les ressources propres de l'association sont extrêmement réduites : les ventes de livres, la billetterie des spectacles, les locations de salle représentent à peine 40 000 € par an au cours des trois dernières années. Les charges fixes de l'association sont difficilement compressibles (loyers, personnel, fluides,...).

Les subventions exceptionnelles versées par la Ville et l'Etat en fin d'année 2013 ont permis d'éviter la cessation de paiement mais la situation reste alarmante.

Compte tenu du contexte les auditeurs s'interrogent sur l'opportunité du maintien de l'aide de la Ville de Paris, sachant que le montant actuel de la subvention annuelle, ne permet pas d'écarter le risque avéré de cessation de paiement.

Pour que l'association soit viable il faudrait augmenter sensiblement les ressources propres, les co-productions, les synergies avec d'autres institutions, développer la diffusion des spectacles et mieux s'inscrire dans l'économie du spectacle vivant. Il faudrait également appliquer les nombreuses préconisations des auditeurs et que l'ensemble des financeurs publics maintienne leurs concours financiers au niveau exceptionnel de 2013, ce qui paraît difficile dans le contexte actuel.

## INTRODUCTION

Dans le cadre du programme de missions validé par le Maire de Paris le 10 juin 2013, l'Inspection générale a procédé à l'audit de l'association « Maison d'Europe et d'Orient » dont les locaux sont situés 3 Passage Hennel dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement. Cette association connaît des difficultés financières récurrentes sans que les aides publiques dont elle bénéficie n'aient permis de redresser durablement la situation.

Créée le 4 mars 1985 l'association « l'Espace d'un instant » a par déclaration à la Préfecture de Police de Paris le 23 janvier 2007 modifié ses statuts, pour devenir « Maison d'Europe et d'Orient ».

Les statuts précisent que « *l'association est une entreprise culturelle* » ayant pour objet : « *la traduction de textes littéraires, l'édition de livres, l'organisation de manifestations culturelles diverses, la coordination des réseaux culturels, la création, la promotion et la diffusion de spectacles vivants ainsi que la gestion d'une bibliothèque, d'une librairie et d'une galerie* ».

La Maison d'Europe et d'Orient se présente comme une structure multipolaire chargée dans les domaines du livre et du spectacle vivant de la diffusion des cultures d'Europe orientale, d'Asie centrale et de l'espace méditerranéen.

Elle regroupe sur un espace réduit de 130 m<sup>2</sup> une librairie spécialisée, un centre de ressources (la bibliothèque Christiane Montécot), une maison d'édition (l'espace d'un instant), un réseau européen d'experts et de traducteurs (Eurodram), une compagnie théâtrale (le Théâtre national de Sylдавие) et un espace polyvalent (le bunker Mahoff - Vilarski) destiné à accueillir des rencontres, expositions, projections, réunions, répétitions.

Les objectifs affichés par l'association sont ambitieux :

- « *favoriser le dialogue interculturel et la reconnaissance réciproque pour un décloisonnement culturel de l'Est Européen et de l'Asie Centrale et la lutte contre les préjugés à l'égard des populations qui en sont issues* ;
- *susciter l'intérêt du public pour la découverte des cultures, des mouvements artistiques actuels et novateurs de ces régions (notamment dans le domaine du spectacle vivant), de la création littéraire, des courants de pensée, de la géopolitique de ces régions* ;
- *combler les lacunes en matière d'accès aux cultures des pays et communautés qui ne bénéficient que de faibles canaux de diffusion, voire d'aucun, et notamment les cultures les plus menacées (Nord-Caucase, Roms, minorités des Balkans)* ;
- *développer et encourager les croisements artistiques internationaux en multipliant les expériences novatrices* ;
- *accompagner les pratiques associatives et artistiques amateurs en lien avec l'Europe de l'Est et l'Asie Centrale* ;
- *contribuer à la conservation et à la diffusion du patrimoine littéraire de ces régions, en particulier des écritures théâtrales* ;
- *promouvoir la diversité linguistique de l'Europe en encourageant l'apprentissage de langues rares* ;
- *contribuer à une construction harmonieuse de l'Europe par tous et pour tous, attendu que le partage de la culture est un vecteur essentiel à l'émergence d'une identité européenne et à l'élaboration d'un projet européen pérenne* ;
- *participer au rayonnement de la Ville de Paris à travers la diffusion d'une image internationale* ».

L'enjeu de la mission n'est pas d'évaluer un projet artistique et culturel mais de mieux cerner la nature et l'évolution des activités présentées, la part des aides publiques, les modalités de gestion de l'association et la réalité de la situation financière et de s'interroger sur les conditions de continuité des activités de l'association.

L'audit de l'Inspection générale a permis de faire les constatations suivantes :

- les activités culturelles sont difficilement mesurables ;
- l'association est fortement dépendante des aides publiques ;
- la réglementation relative aux associations est peu respectée ;
- la politique des ressources humaines fragilise l'association ;
- la situation financière est particulièrement délicate.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association a répondu point par point aux constats de l'Inspection générale, en marquant son désaccord avec la plupart d'entre eux. Sa réponse figure à la suite du rapport. Compte tenu de la longueur de ce document d'observations, seules ont été reprises dans le corps du rapport les réponses aux recommandations de la mission.

## 1. DES ACTIVITES CULTURELLES MULTIPOLAIRES DIFFICILEMENT MESURABLES

L'organigramme des activités présenté par l'association distingue quatre pôles : un centre de ressources dédié aux dramaturgies européennes, des équipes de création, un lieu de diffusion et l'organisation d'événements artistiques et culturels.

### 1.1. Le centre de ressources dédié aux dramaturgies européennes

Il regroupe la bibliothèque, le réseau européen de traduction théâtrale, les éditions « l'Espace d'un instant » et les résidences d'auteur.

#### 1.1.1. La bibliothèque Christiane Montécot

Elle est présentée par la directrice de l'association comme un fonds de 3 000 œuvres dramatiques à la disposition du public comprenant pour l'essentiel des œuvres écrites dans une langue d'Europe orientale, en texte original ou en traduction en français ou dans une langue d'Europe occidentale. Ces œuvres sont adressées par diverses institutions et associations ou par les auteurs eux-mêmes. Les rapports d'activité successifs font état en 2009 de la conservation de 2 113 œuvres dramatiques, ce chiffre passant à 2 358 en 2010, à 2 500 en 2011.

Tous ces documents sont conservés pêle-mêle sur des étagères dans un coin encombré et difficilement accessible. La fréquentation du lieu n'est pas quantifiée et paraît particulièrement limitée. Faute de personnel la base de données sur le site de l'association n'est pas réactualisée depuis plusieurs années.

**Recommandation 1 :** Définir l'avenir de la bibliothèque et les modalités de conservation du fonds d'œuvres.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La BCM est en cours de transfert vers la BULAC* ».

#### 1.1.2. Le réseau européen de traduction théâtrale : Eurodram

Eurodram est présenté sur le site de la MEO comme « *un réseau européen de traduction théâtrale réunissant deux cent cinquante-quatre membres et trente-cinq comités de lecture organisés par langue. Ses missions sont la conservation, la circulation, la traduction, l'édition et la promotion des écritures théâtrales en Europe, aussi bien que de faire connaître aux professionnels et aux publics européens du théâtre des traductions d'œuvres dramatiques européennes encore inédites* ». Le rapport d'activité de 2012 indique : « *C'est le premier réseau de traduction en Europe en termes de nombre de correspondants. Le nombre de celui-ci devrait d'ailleurs considérablement augmenter avec son récent passage au multilatéralisme et l'agrandissement de sa zone de travail* ».

L'organisation du réseau serait la suivante : 254 lecteurs pour 35 comités ; 3 réunions par comité ; 6 textes sélectionnés par an par comité. La réponse aux auteurs avec avis critiques serait apportée dans un délai de 3 à 24 mois.

Le compte rendu de l'assemblée générale d'Eurodram (annexe 2) du 20 mai 2013 **révèle une activité du réseau nettement plus modeste.**

En effet, l'assemblée générale réunie à la MEO comprenait un représentant français, un albanais et trois polonais. Les coordinations excusées concernaient l'Italie, l'Angleterre et l'Ukraine. Le compte rendu indique que six comités sont en ordre de marche : albanais, anglais, italien, français, polonais et ukrainien et que tous les autres comités sont « en

*cours de structuration* » une personne étant « *sollicitée* » pour la coordination. Douze comités sont présentés comme étant « *en sommeil* ».

Dès 2011, il était affirmé dans le rapport d'activités que « *hélas la réduction récente de l'équipe de la MEO ralentit considérablement le développement du réseau* ».

Le compte rendu de l'assemblée générale de mai 2013 indique : « *le réseau tente une réorganisation se basant sur l'implication des coordinations de chaque comité. En effet la MEO n'est clairement plus en mesure d'assurer cette fonction* ».

Pour 2014, la réunion des coordinateurs et l'assemblée générale devaient se tenir à Pristina le 14 mai 2014.

**Recommandation 2 :** Préciser le positionnement de la MEO par rapport au réseau Eurodram.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La MEO est investie à 100 % dans le réseau Eurodram* »

### 1.1.3. Les éditions « L'espace d'un instant »

Elles ont été créées en 2002. Les choix de publications des éditions « l'espace d'un instant » sont pour la plupart directement inspirés des palmarès d'Eurodram. En 2012, le catalogue comptait 81 publications représentant 217 œuvres dramatiques et 169 auteurs. En 10 ans près de 13 500 exemplaires ont été vendus ce qui représente une moyenne de 160 exemplaires vendus par publication.

En 2011, il a été édité sept titres et un titre a été réimprimé.

En 2012, il a été édité six titres et sept titres en 2013.

### 1.1.4. Les résidences d'auteur

En 2010 la MEO a accompagné pendant huit mois un artiste ingouche qui a créé un spectacle de marionnettes et pendant un mois un auteur-metteur en scène pour une résidence d'écriture.

En 2011 un écrivain a été accueilli pour un projet d'écriture relatif à l'émigration et à l'exil (Lampedusa), ainsi qu'un dramaturge kosovar.

En 2012 l'accueil concernait un auteur biélorusse.

## 1.2. Les équipes de création

Elles comprennent le théâtre national de Syldavie et les compagnies en résidence.

### 1.2.1. Le théâtre national de Syldavie (TNS)

La compagnie qui a plus de 25 ans d'existence compte à son actif une dizaine de créations de spectacles et plusieurs dizaines de lectures publiques. Ses activités se sont développées sur des projets d'action culturelle, ateliers et ensemble d'interventions artistiques de proximité et des manifestations en liaison avec les cultures d'Europe orientale, des rencontres, traductions, créations et coproductions.

En 2010, la compagnie a réalisé plusieurs interventions et lectures publiques tout au long de l'année. Elle a participé à des « *épreuves de lecture* » et a été en résidence de création de la pièce bulgare : « *Cette chose-là* » présentée à la MEO durant vingt représentations en novembre 2010 puis en tournée au Kosovo et en Macédoine.

En 2011, le TNS a réalisé des interventions et repris au « *théâtre de l'Opprimé* » la pièce bulgare montée en 2010. Il a entamé fin 2011 les répétitions pour la création du « *Demon de Debarmaalo* » de Goran Stefanovski.

En 2012, le TNS a présenté la pièce bulgare « *Cette chose-là* » au théâtre de Guyancourt les 9 et 10 février 2012 (80 spectateurs). Quinze représentations de la pièce « *le Demon de Debarmaalo* » ont été jouées en mars 2013 au théâtre de l'opprimé (590 spectateurs dont 440 payants et 150 invités) soit une moyenne de 30 spectateurs payants par séance. La pièce a été reprise à Vitry-sur-Seine du 4 au 8 juillet 2012 (120 spectateurs dont 33 invités). Le TNS a aussi participé à une édition spéciale Croatie à Die (Drome) et à des lectures dans le cadre de la programmation de la MEO.

### 1.2.2. Les compagnies en résidence

En 2010, la MEO a accueilli la « Compagnie Art en Ciel », la « Compagnie seulement pour les fous », la Compagnie « Saudade » et une équipe de danseurs et de musiciens.

En 2011, la MEO a accueilli deux compagnies en résidence longue : le Fractal Théâtre qui a donné lieu à deux présentations publiques de leur travail à la MEO et la Compagnie Arnold pour une création présentée le 7 novembre. En résidence courte trois compagnies ont été accueillies (un mois) en vue de la création d'un spectacle.

En 2012, les deux compagnies Fractal Théâtre et Arnold ont été accueillies pour une résidence longue à la MEO consistant en la mise à disposition d'un local de répétition équipé, un accompagnement logistique, administratif et promotionnel pour la création de spectacles. La MEO a aussi organisé des résidences courtes « *Les transhumances* » mettant à disposition des équipes « *ses espaces et ses outils de travail* ».

## 1.3. Un lieu de diffusion

La MEO est à la fois un lieu de diffusion par sa librairie et par sa salle polyvalente (le Bunker Andrei Malroff - Dejan Vilarski).

### 1.3.1. La librairie

Sa superficie est réduite. La surface de vente permanente est estimée à 40 m<sup>2</sup>. La librairie propose un fonds spécialisé d'ouvrages en français sur l'Europe orientale, l'Asie centrale et l'espace méditerranéen. Le stock est constitué de livres en dépôt-vente provenant de petits éditeurs et d'ouvrages édités par la MEO dont un titre a fait l'objet de réimpression.

Le rapport annuel d'activités fait successivement état de la vente de 1000 livres en 2010 ; 720 en 2011 ; 660 en 2012. Il s'agit d'ouvrages vendus sur place mais aussi lors de différentes manifestations, salons du livre...

Dès 2011, le rapport d'activités signale « *la baisse des ventes est liée au contexte économique mais aussi aux faibles possibilités financières de l'association d'alimenter la librairie en nouveautés* ». Il est noté en 2012 que « *la baisse des ventes constatée en 2011 s'est poursuivie en 2012. Les ventes des livres neufs peinent à progresser dans les points de vente et de proximité* ».

**Recommandation 3 :** S'interroger sur l'équilibre économique de l'activité librairie et du secteur éditions.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La MEO s'interroge en permanence sur l'équilibre économique de l'ensemble de ses activités* ».

### 1.3.2. La salle polyvalente

Elle a une superficie totale de 47 m<sup>2</sup> et une jauge de 40 places. Elle accueille différents types de manifestations, performances, représentations théâtrales et chorégraphiques, théâtres d'ombres, d'objets ou de marionnettes, projections, lectures, rencontres, concerts, réunions, répétitions, expositions principalement photographiques.

Cette salle exigüe ne semble pas répondre aux exigences posées par la réglementation en termes de sécurité (voir infra § 3.2).

## 1.4. L'organisation d'évènements artistiques, littéraires et culturels

La MEO accueille une programmation pluridisciplinaire : spectacles de théâtre, de contes, de danse, projection cinéma, lectures, rencontres et débats, concerts acoustiques, expositions photographiques.

En 2010, la MEO a organisé le Printemps de Paris, festival de la création indépendante en Ile de France et en Europe orientale regroupant 20 évènements de mars à juin 2010, ainsi que l'édition de « *Tirez la langue* » dans le cadre de la semaine des cultures étrangères et de la Journée européenne des langues.

### 1.4.1. L'Europe des Théâtres

A partir de 2011 la MEO a coordonné l'organisation de l'Europe des Théâtres, festival européen de la traduction théâtrale. Tout le mois de juin plusieurs dizaines de lectures de traduction théâtrale ont été organisées dans toute l'Europe. Pour 2011 le rapport d'activités fait état de 42 lectures dans 29 lieux répartis dans 17 villes et 9 pays. Une vingtaine de lectures ont eu lieu à Paris dont neuf à la MEO. Toutes les manifestations étaient à entrée libre.

Pour la seconde édition en 2012, le rapport d'activités mentionne qu' « *en dépit de circonstances difficiles, la MEO ayant dû se séparer des 3/5<sup>ème</sup> de son personnel en octobre 2011, plus de 30 évènements ont été organisés dans 16 lieux différents pour une fréquentation cumulée estimée à 1 900 personnes soit une soixantaine de personnes par évènement* ».

Le compte rendu de l'assemblée générale d'Eurodram du 20 mai 2013 indique : « *l'Europe des théâtres change de formule. En 2014 ce seront les festivals dans chacun des pays qui le souhaiteront qui seront intégrés directement à l'Europe des théâtres, au lieu de chaque lecture. La session parisienne sera limitée à une semaine* ».

**Recommandation 4 :** Préciser le degré et la forme d'engagement de la MEO dans l'organisation du festival « l'Europe des Théâtres ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO affirme : « *La MEO est engagée à 100 % dans le festival « l'Europe des Théâtres »* ».

### 1.4.2. Langues de cuisine

Chaque année a lieu l'édition « *Tirez la langue* » organisée fin septembre dans le cadre de la semaine des cultures étrangères et de la journée européenne des langues. En 2012 le festival « *Tirez la langue* » a changé de nom et de formule pour devenir « *langues de cuisine* ». L'idée est de permettre au public de découvrir une langue autour de la confection d'un plat. Deux gourmets bilingues vont proposer au public de réaliser une recette issue du pays dont ils sont originaires et en expliquer l'histoire, le nom des ingrédients en français et en langue originale. Le public réuni autour d'une table est invité à participer à la réalisation de la recette. En 2012 quatre ateliers linguistico-culinaires ont

été organisés du 24 au 28 septembre 2012. Le programme comprenait également une exposition, des rencontres, un concert qui aurait réuni 350 personnes pendant la semaine soit une cinquantaine de personnes par manifestation ce qui paraît beaucoup compte tenu de l'exiguïté des lieux.

**Recommandation 5 :** Présenter un bilan détaillé et chiffré sur l'activité des ateliers linguistico-culinaires.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *Tous les bilans ont été présentés, d'autres peuvent l'être selon précision de la requête* ».

## 2. UNE FORTE DEPENDANCE VIS-A-VIS DES AIDES PUBLIQUES ET UN CADRE CONVENTIONNEL IMPRECIS QUANT A SES OBJECTIFS

L'association est principalement soutenue par la Ville de Paris, la Région Ile de France et l'Etat. Les subventions votées ne sont pas toujours perçues en totalité pendant l'exercice concerné, ce qui peut expliquer des écarts avec les chiffres issus de la comptabilité. Elles représentent chaque année, sur la période concernée plus de 80 % des produits perçus par l'association (voir infra 5.3.1).

### 2.1. Les subventions votées par la Ville de Paris

Les subventions votées par la Ville de Paris ont évolué de la manière suivante au cours des dernières années :

Tableau 1 : Subventions de la Ville de Paris à l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €).

Année	Subventions DAC			Aides Mairie du 12 <sup>ème</sup>	DGRI	DAC	Total fonctionnement	Subvention d'équipement	Total (fonctionnement + équipement)
	Bureau Bibliothèques	Cultures étrangères	Développement culturel						
2002	5 000						5 000		5 000
2003	3 000						3 000		3 000
2004	10 000						10 000	20 000	30 000
2005	10 000						10 000		10 000
2006	10 000	10 000		6 000			26 000	29 200	55 200
2007	10 000	10 000		8 000			28 000		28 000
2008	10 000	10 000	8 000	4 000	8 000		40 000	20 000	60 000
2009	10 000	10 000	8 000	4 000			32 000		32 000
2010	10 000	10 000	8 000	3 000			31 000		31 000
2011	10 000	10 000	8 000	3 000		5 000	36 000	10 000	46 000
2012	10 000	10 000				8 000	28 000		28 000
2013	16 000	10 000				38 000	64 000		64 000
<b>Total</b>	<b>114 000</b>	<b>80 000</b>	<b>32 000</b>	<b>28 000</b>	<b>8 000</b>	<b>51 000</b>	<b>313 000</b>	<b>79 200</b>	<b>392 200</b>

Source : Ville de Paris (DAC)

Depuis 2006 la contribution de la Ville de Paris est croissante en section de fonctionnement. Des subventions d'équipement ont été également attribuées en 2004, 2006, 2008 et 2011 pour un total de 79 200 €.

Depuis plusieurs années, la subvention au titre de la politique culturelle se compose de plusieurs volets distincts auxquels est affectée une part de la subvention.

Ainsi pour 2011 la subvention se décomposait en :

- 10 000 € au titre des bibliothèques associatives.
- 10 000 € au titre du soutien aux cultures étrangères.
- 8 000 € au titre de la participation au Printemps de Paris.
- 5 000 € au titre du budget supplémentaire pour une pièce de théâtre « *Cette chose-là* ».

Deux autres subventions ont été accordées : 3 000 € (sur proposition de la mairie du 12<sup>ème</sup>) et 10 000 € de subventions d'équipement.

Pour 2012, la subvention DAC de 28 000 € se décompose en trois volets :

- 10 000 € au titre du soutien aux bibliothèques associatives,
- 10 000 € au titre du soutien aux cultures étrangères,
- 8 000 € au titre du soutien au festival « L'Europe des Théâtres ».

Pour 2013, une subvention de 34 000 € a été votée au Conseil de Paris de juillet qui se décompose comme suit :

- 16 000 € au titre du soutien aux bibliothèques associatives,
- 10 000 € au titre du soutien aux cultures étrangères,
- 8 000 € au titre du soutien au festival « L'Europe des Théâtres ».

Il a été décidé en octobre 2013 d'allouer une subvention complémentaire exceptionnelle de 30 000 € pour permettre à l'association de rétablir sa situation financière.

Le concours financier de la Ville de Paris a ainsi été porté à 64 000 € en 2013.

## 2.2. Les autres financeurs

### 2.2.1. La Région Ile-de-France

La Région n'accorde pas de subvention de fonctionnement mais des aides sur projets au titre de la permanence artistique ou de l'aide aux activités littéraires. Elle apporte également un soutien par le financement d'emplois tremplins (deux en 2013) et de résidences (auteur, cinéma...).

Tableau 2 : Subventions de la Région Ile de France à la MEO (en €)

Année	Aides à la vie littéraire	Permanence artistique et culturelle	Actions européennes	Aides aux résidences d'artistes	Total subventions
2009	45 000				45 000
2010	39 600				39 600
2011	45 000	30 000		10 000	85 000
2012	25 000	30 000			55 000
2013	25 000	30 000	15 000	10 000	80 000

Source : Région Ile de France

#### 2.2.1.1. La convention de permanence artistique et culturelle

Pour aider le théâtre, la danse, les cultures urbaines, le cirque ou les arts de la rue à fonctionner grâce au travail d'équipes pérennes et motivées, la Région Ile-de-France a créé un outil spécifique : les conventions de permanence artistique et culturelle.

Ces conventions pluriannuelles peuvent financer jusqu'à 60 % du coût d'un projet et font l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation spécifique annuelle.

La convention s'inscrit dans un cadre précis : aide à la création, pérennité de l'emploi artistique et culturel et soutien aux aides spécifiques destinées à former le public à

l'appréciation des œuvres. La convention est triennale. Elle a été votée par le Conseil Régional le 16 novembre 2011. Une subvention de 30 000 € a été attribuée au titre de l'exercice 2011, le versement étant intervenu en 2012. La convention a été reconduite pour 2012 et 2013, le versement annuel de 30 000 € étant intervenu en 2013 au titre de 2012 et pour l'exercice 2013 le versement de la subvention est effectué en deux fois en 2014 (21 000 € en début d'année, le solde de 9 000 € restant à verser).

Le soutien a été accordé au titre de la création-diffusion de la compagnie et de l'accueil des compagnies en résidence de création. La convention comporte également un volet relatif à l'emploi technique et artistique (intermittents du spectacle) pour les actions de création-diffusion.

Les services de la Région, à l'issue de la convention demandent un compte rendu des activités, un bilan financier sur trois ans, un bilan qualitatif pour chaque année. Ils vérifient les DADS pour connaître le volume des salariés intermittents employés (résidences longues ou courtes) et apprécient les modalités d'accompagnement des techniciens, intermittents du spectacle. Au vu du rapport établi par les services, la commission pour la permanence artistique de la Région, composée de six élus et de six professionnels formulera en octobre 2014 un avis sur le bilan de la permanence artistique de l'association et un avis sur le renouvellement ou non de la convention triennale au vu des objectifs présentés et du programme de développement proposé par la MEO.

#### 2.2.1.2. Aides aux projets des organismes agissant dans la vie littéraire

La Région Ile de France accorde également à l'association une subvention annuelle au titre de la promotion des littératures européennes et méditerranéennes. Cette subvention de 45 000 € en 2011 a été ramenée à 25 000 € en 2012 et 2013. Pour la Région il s'agit d'actions complémentaires à celles financées au titre de la permanence artistique et culturelle. Elles sont d'ailleurs examinées conjointement par les deux responsables des services spectacles vivants et livre. Les activités littéraires référencées concernent le réseau Eurodram de traduction théâtrale, la librairie, les publications des éditions « l'Espace d'un instant ». La Région soutient la traduction théâtrale (six pièces publiées en 2013), la production de spectacles valorisant les textes traduits, l'accueil de propositions artistiques et littéraires fondées sur des œuvres traduites publiées ailleurs ou inédites et un ensemble d'actions à caractère linguistique.

#### 2.2.1.3. Aide pour la semaine de la diversité linguistique

La Région a accordé en 2013 une subvention de 15 000 € au titre de la semaine de la diversité linguistique / langues de cuisine. La MEO participe à la semaine des cultures étrangères initiée par le forum des Instituts culturels étrangers à Paris (FICEP) en organisant le festival Langues de cuisines.

#### 2.2.1.4. Résidences d'artiste

En 2013 deux conventions d'un montant unitaire de 5 000 € ont été conclues pour la résidence d'une traductrice ukrainienne et pour l'aide à l'écriture d'un scénario cinématographique.

### 2.2.2. L'Etat

L'association a bénéficié depuis de nombreuses années d'aides financières de l'Etat principalement du Ministère de la culture et de la communication, des affaires sociales et un temps du Ministère des affaires étrangères.

Tableau 3 : Subventions de l'Etat à la MEO (en €)

	2009	2010	2011	2012	2013
Ministère de la culture	74 260	70 732	64 711	60 933	74 043
Ministère des affaires étrangères	2 000	1 500			
Ministère des affaires sociales	45 000	55 000	52 263	20 000	
<b>Total</b>	<b>121 260</b>	<b>127 232</b>	<b>116 974</b>	<b>80 933</b>	<b>74 043</b>

Source : Ville de Paris / Ministère de la culture

L'aide de l'Etat a diminué sensiblement depuis 2010. Elle provient exclusivement depuis 2013 du Ministère de la culture, le Ministère des affaires sociales (via l'ACSE) ayant cessé de financer.

Tableau 4 : Subventions du Ministère de la Culture à la MEO (en €)

Ministère de la culture	2009	2010	2011	2012	2013
SDAEI	33 000	30 000	25 000	25 000	25 000
DGLFLF	10 000	8 000	8 000	8 000	28 000
DGCA					9 000
DRAC Résidences	15 000	10 000	13 000	10 000	10 000
DRAC Création	10 000		10 000		
Sous Total	68 000	48 000	56 000	43 000	72 000
CNT*		14 000		14 500	
CNL**	6 260	8 732	8 711	3 433	2 043
<b>Total</b>	<b>74 260</b>	<b>70 732</b>	<b>64 711</b>	<b>60 933</b>	<b>74 043</b>

Source : Ministère de la culture

\*Centre National du Théâtre

\*\*Centre National du Livre

Parmi les principaux axes de financement du Ministère de la culture, on peut relever :

- 1) Le soutien de la DRAC pour l'accueil d'une compagnie en résidence à hauteur de 10 000 € en 2013.
- 2) Le soutien au titre de la promotion du multilinguisme

La MEO a été subventionnée à hauteur de 8 000 € par an depuis 2010 pour cette action. La Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) estime que la MEO aborde des cultures/langues minoritaires et méconnues en France et qu'elle contribue au multilinguisme, notamment européen, en favorisant la découverte et la pratique des langues d'Europe orientale. L'aide à l'association concerne l'organisation des manifestations « l'Europe des théâtres », la semaine de la diversité linguistique et le développement du réseau européen de traduction théâtrale « Eurodram ».

Pour 2013, la subvention initiale de 8 000 € a été complétée de 20 000 € en fin d'année à la demande du Secrétariat général du Ministère pour faire face à une « situation d'urgence ». Les crédits attribués au titre de la DGLFLF (programme 175, action 07, sous action 02, titre 6, catégorie 64) s'élèvent à 28 000 € pour 2013.

### 3) Le soutien au titre de la promotion de la diversité culturelle

La MEO a obtenu depuis 2009 un soutien du Ministère de la Culture au titre des crédits d'action internationale du ministère de 33 000 € en 2009 ; 30 000 € en 2010 et depuis 2011 de 25 000 € pour la mise en œuvre de la programmation annuelle destinée à valoriser les cultures de la zone Europe, Méditerranée, Asie Centrale et la promotion de la diversité culturelle.

Le crédit initial de 10 000 € alloué en début d'année 2013 a été porté à 25 000 € pour l'année 2013.

4) Un crédit complémentaire de 9 000 € a été accordé par la Direction générale de la création artistique pour 2013.

### 5) Le soutien du Centre National du Livre (CNL)

L'aide du CNL a été sensiblement réduite (8 711 € en 2011 et seulement 3 433 € en 2012 et 2 043 € en 2013).

La convention annuelle du 21 novembre 2013 conclue pour l'année 2013 entre le Ministère de la culture et de la communication et l'association prévoit dans son article 9 une évaluation de la mise en œuvre du programme d'actions : « *L'administration procède, conjointement avec l'association, à l'évaluation des conditions de réalisation du programme d'actions auquel elle a apporté son concours sur un plan quantitatif comme qualitatif* ». L'annexe 3 de la convention précise notamment les indicateurs d'évaluation et les conditions de l'évaluation.

## 2.3. Un cadre conventionnel avec la Ville de Paris aux objectifs imprécis

Les modalités de partenariat entre l'association « Maison d'Europe et d'Orient » et la Ville de Paris sont fixées par une convention annuelle d'objectifs.

La convention entre l'association et la Ville vise l'ensemble des activités de l'association décrite comme suit à l'article 1 : « *L'association organise des spectacles, des lectures et des rencontres littéraires. Elle gère une bibliothèque dite du « Pôle Balkans-Caucase », et « la Maison d'Europe et d'Orient » dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement qui accueille une galerie d'exposition et une librairie. Elle organise en 2013 la 3<sup>ème</sup> édition du festival d'Europe des Théâtres, du 9 mai au 9 juin 2013* ».

La convention ne fixe pas à proprement parler d'objectifs précis mais seulement la poursuite des activités sans en préciser le nombre, la nature, la fréquence, l'impact attendu. Elle n'est assortie d'aucune obligation de présenter des indicateurs d'évaluation tant quantitatifs (fréquentation du public, nombre de bénéficiaires : spectateurs, lecteurs, visiteurs du centre de ressources ; bilan des ventes d'ouvrages...) que qualitatifs.

**Recommandation 6 :** Améliorer le dispositif conventionnel entre la Ville de Paris et l'association :

- Préciser les objectifs des actions financées dans les conventions.
- Renforcer le suivi du respect des obligations prévues dans les conventions.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La MEO est à la disposition de la DAC* ».

**Recommandation 7 :** Fournir des indicateurs et un bilan d'activités complet :

- Fournir des bilans d'activité avec des indicateurs d'évaluation quantitatifs et qualitatifs précis.
- Fournir un compte rendu financier précis des différentes activités et des cofinancements.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *Tous les bilans ont été présentés, d'autres peuvent l'être selon précision de la requête* ».

### 3. DES ACTIVITES QUI S'EXERCENT PARFOIS DANS UN CADRE CONTESTABLE

L'association « l'Espace d'un instant » créée le 4 mars 1985 a pris pour titre le 23 janvier 2007 « Maison d'Europe et d'Orient ». Les statuts (voir annexe 3) ont été modifiés à plusieurs reprises (18 septembre 2008 ; 26 mai 2009 ; 15 septembre 2009 ; 12 avril 2011 et 16 septembre 2013).

#### 3.1. Une vie associative peu active

##### 3.1.1. Une association composée de quatre adhérents

L'article 5 indique : « *Toute demande d'adhésion est soumise à la ratification du Conseil d'administration* » signifiant ainsi le caractère fermé de l'association.

De fait l'association ne comprenant que quatre adhérents, la composition de l'assemblée générale ordinaire, extraordinaire, du conseil d'administration et du bureau est identique : assemblée générale, conseil d'administration et bureau se confondent.

Les statuts (article 11) indiquent que le Conseil d'administration se réunit chaque trimestre. En 2011 le conseil d'administration s'est réuni seulement deux fois (le 12 avril 2011 et le 20 septembre 2011). Sur la liste d'émargement on pouvait relever le nom de quatre adhérents administrateurs le 12 avril et trois le 20 septembre. En 2012 le conseil d'administration s'est réuni deux fois (le 10 avril et le 10 juillet) en présence chaque fois du Président et d'un seul autre membre (Vice-Président).

En 2013, un conseil d'administration a eu lieu le 11 janvier en présence du Président et de deux Vice-Présidents.

L'article 11 précise également que l'assemblée générale se réunit une fois par an. Elle s'est effectivement réunie le 26 juillet 2011 en présence de trois membres (le Président et deux Vice-Présidents) et le 6 novembre 2012 en présence de deux administrateurs (le Président et un Vice-Président) et en 2013 l'assemblée générale du 16 septembre était également numériquement réduite : le Président, deux Vice-Présidents assistés de la directrice et d'un salarié.

Depuis le 16 septembre 2013 le bureau est composé d'un Président, d'un Vice-Président, d'une secrétaire et d'un trésorier.

Ces éléments font apparaître un fonctionnement fermé de la vie associative et laissent à penser que celle-ci n'est guère active ce qui pose la question du mode de gouvernance de l'association.

##### 3.1.2. Des dispositions statutaires souvent peu claires ou lacunaires

L'article 5 indique : « *Toute demande d'adhésion à l'association est soumise à la ratification du conseil d'administration et suppose l'acquittement de la cotisation annuelle. Il n'existe pas de droit d'entrée dans l'association* » mais l'article 6 ajoute « *le montant de cotisation est fixé chaque année par l'assemblée générale. Toute cotisation peut être rachetée selon les lois en vigueur* ». Les rapporteurs s'interrogent sur le sens de cette dernière disposition.

Jusqu'en 2012 aucun adhérent ne versait de cotisation et en 2013 seulement deux cotisations annuelles sont versées. Le conseil d'administration du 11 janvier 2013 a fixé le montant de l'adhésion à 15 €.

L'article 13 indique : « *seuls les membres du bureau sont habilités à diriger et représenter l'association. Toutefois ils ont la possibilité de mandater à [sic] un ou plusieurs membres*

*ou salariés de l'association pour une durée et des pouvoirs déterminés, dans le cadre des lois en vigueur* ». Les membres du bureau ont de fait un rôle limité et la procédure du mandat est largement utilisée par le personnel pour représenter l'association à l'extérieur.

L'article 16 des statuts relatif à la responsabilité des membres de l'association est pour le moins singulier : « *Aucun membre de l'association ne peut être tenu personnellement responsable des engagements contractés par elle dans le cadre des lois en vigueur...* ».

Les statuts ne précisent aucun délai pour la convocation des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires.

Il n'est fixé aucun quorum pour la réunion des instances statutaires.

Les tarifs (prestations, adhésions, spectacles...) et les critères d'application ne sont pas délibérés par les instances de l'association car les éléments ne figurent pas aux procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales jusqu'en 2012.

### **3.1.3. L'association respecte ses obligations déclaratives mais ne dispose pas de registre spécial**

Les associations doivent communiquer à la Préfecture de Police dans le délai de trois mois les modifications intervenues dans leur gestion ou leur objet : cette obligation résulte des dispositions de l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901 : « *Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou direction, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts. Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés* ».

L'association Maison d'Europe et d'Orient est à jour de ces obligations déclaratives, et les modifications dans la composition du conseil d'administration et les changements de siège social ont fait l'objet de déclarations à la Préfecture.

L'association dispose d'un classeur perforé qui regroupe certains documents de la vie associative. En revanche, il n'existe pas de registre associatif en dépit de son caractère obligatoire : en effet, toute association a l'obligation de tenir un registre spécial sur lequel doivent être consignés les changements intervenus dans sa direction et les modifications apportées à ses statuts (L 1er juillet 1901, art. 5 ; D 16 août 1901, art. 6).

Le registre spécial est destiné à permettre en tant que de besoin, aux autorités administratives ou judiciaires dès qu'elles en font la demande, de suivre les événements statutaires et le fonctionnement de cette personne morale (D 16 Août 1901).

Ce registre, lié à la vie de l'association, doit être conservé indéfiniment.

Certaines mentions obligatoires doivent y figurer. Elles sont précisées par la loi du 1er juillet 1901 (art. 5 et 7) et le décret du 16 août 1901 (art. 3).

Le non-respect de cette règle peut entraîner des sanctions par l'autorité administrative, pouvant aller jusqu'à la dissolution de l'association (art. 5 al. L 1er juillet 1901). Les sanctions encourues sont civiles, pénales ou administratives.

**Recommandation 8 :** Stimuler la vie associative en augmentant sensiblement le nombre d'adhérents.

Se mettre rapidement en règle avec les dispositions de la loi de 1901 relatives à la tenue d'un registre spécial.

Procéder à un toilettage des statuts.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *Les différentes parties de la recommandation ont été suivies ou sont en passe de l'être* ».

### 3.2. La salle polyvalente ne semble pas respecter la réglementation des E.R.P.

Avec une jauge de 40 places, la salle polyvalente constitue bien un E.R.P. (Etablissement recevant du public).

Cette salle exigüe ne semble pas répondre aux exigences posées par la réglementation en termes de sécurité. Quelques mois après l'ouverture des lieux au public, le Bureau de la Prévention, de la sécurité et de l'accessibilité au public de la Préfecture de Police demandait à l'association par un courrier en date du 18 septembre 2006 d' « *exécuter dans les meilleurs délais* » un certain nombre de prescriptions. L'association n'a pas répondu à ce courrier mais a indiqué aux rapporteurs avoir réalisé tous les travaux demandés. Il apparaît cependant que certaines demandes n'ont pas été satisfaites. En particulier :

- « 5° ) *installer les moyens d'extinction portatifs suivants conformément à l'article PE26. Un extincteur à eau pulvérisée (...), un extincteur du type 13B (Co<sup>2</sup> par exemple) près du tableau général de distribution électrique* ».

Les rapporteurs ont relevé qu'un seul extincteur était présent dans les locaux et que de surplus, aucune preuve de vérification de l'appareil ne pouvait attester de la réalisation de la révision annuelle obligatoire pour ce type d'équipement. La directrice de l'association a confirmé aux rapporteurs qu'aucun contrat de maintenance n'avait été souscrit pour garantir le maintien en état de fonctionnement de cet équipement ancien.

- « 6° ) *Doter l'établissement d'un système d'alarme générale conformément aux dispositions de l'article PE2752* ».

L'établissement dispose d'un sifflet qui est destiné à avertir le public d'une procédure d'évacuation. Quand bien même l'adéquation des moyens mis en œuvre est laissée à l'appréciation du chef d'établissement, ce système d'alarme ne paraît pas totalement approprié.

- « 7° ) *Afficher bien en vue des consignes précises indiquant : le numéro d'appel des sapeurs-pompiers, les dispositions immédiates à prendre en cas de sinistre, l'utilisation des moyens de secours propres à l'établissement* ».

Si une affichette apposée au-dessus de la photocopieuse indique le numéro des pompiers, les mentions prévues par la commission de sécurité n'existent pas.

Par ailleurs les rapporteurs ont relevé l'absence de registre de sécurité : l'association, classifiée en établissement de 5ème catégorie, ne dispose pas de ce document.

**Recommandation 9 :** Veiller au respect des règles de sécurité et améliorer les conditions de sécurité de cet établissement recevant du public.

Disposer d'un registre de sécurité et le maintenir à jour.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *Les différentes parties de la recommandation ont été suivies ou sont en passe de l'être* ».

## 4. UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES QUI FRAGILISE L'ASSOCIATION

L'association dispose de plusieurs agents à temps plein et fait fréquemment appel à des intermittents pour les spectacles qu'elle organise. Elle est également soutenue par des bénévoles.

### 4.1. Un recours massif aux contrats aidés

En 2009, la structure permanente employait 4,33 agents équivalents temps plein (ETP). La directrice a bénéficié pendant le premier semestre 2009 du dispositif emploi-jeune avant sa prise en charge totale par l'association. Les autres emplois chargés de médiation, de diffusion-édition ont bénéficié d'un dispositif contrat aidé. Deux contrats (administration et diffusion des éditions - librairie), n'ont pas été reconduits fin mars 2009. Comme l'indique le compte rendu du Conseil d'administration du 26/05/2009, « *le poste de libraire est devenu complètement vacant jusqu'à nouvel ordre* ».

Ainsi la quasi-totalité des emplois de la structure (sauf au second semestre pour le poste de directrice) a été financée par le recours à des contrats aidés.

Il en a été de même en 2010 : la structure permanente a employé 5,72 ETP dont 4,72 ETP relevant de contrats aidés. Deux agents ont pu être pris en charge toute l'année, les autres personnes étant employées pour des périodes plus réduites.

En 2011, la structure permanente employait 5,38 agents ETP dont 4,38 ETP relèvent de contrats aidés (emplois tremplins). Il s'agit de la coordinatrice administrative (12 mois), de la chargée de médiation des publics (10 mois), du chargé de production et de programmation (9 mois), de la chargée de médiation littéraire (9 mois), d'un chargé de médiation (9 mois).

Le compte rendu du CA du 20/09/2011 indique : « *face à la situation de grande fragilité et de précarité économique de la structure une restructuration s'impose* ». Il a été décidé d'arrêter par convention de rupture conventionnelle les contrats de la chargée de médiation littéraire, maquettiste correctrice, du chargé de production et de programmation (poste FONJEP), de la chargée de médiation-coordination d'Eurodram (contrat unique d'insertion).

En 2012, la structure permanente est fortement réduite puisqu'elle se limite à 3,64 agents ETP dont 2,64 agents relèvent de contrats aidés. Il s'agit pour l'essentiel de la chargée de médiation (9 mois), des coordinatrices administratives (9 mois pour l'une et 3 mois pour l'autre), du chargé de production et de programmation (7 mois).

En 2013, la situation s'est encore détériorée. L'emploi de coordinatrice administrative a pris fin au 31 août 2013 et celui de chargé de médiation des publics fin juillet 2013. La structure s'est appuyée sur la directrice et le chargé de production et d'administration.

A partir de mi-novembre 2013 une coordinatrice administrative a été recrutée sur un emploi tremplin. Elle est selon sa fiche de poste chargée « *des relations avec le personnel, établissement des contrats de travail, préparations des payes, demande et suivi de certaines subventions au niveau local, national et international, de la facturation, relations avec la banque et différents prestataires, de l'établissement des contrats de spectacles, des diverses conventions liées aux activités, des relations avec les réseaux, de l'établissement des contrats avec les auteurs, traducteurs, illustrateurs, des relations avec les sociétés d'auteurs, des déclarations sociales et fiscales, de la gestion des droits d'exploitations par des tiers* ».

La structure permanente repose ainsi depuis plusieurs années principalement sur l'emploi de contrats aidés pour des périodes limitées. On assiste à une institutionnalisation de la précarité.

Jusqu'au mois d'avril 2014, deux emplois permanents sur trois (programmation et production) étaient des emplois aidés. Depuis le 10 mai 2014, la personne en charge de la programmation, qui bénéficiait d'un CUI (contrat unique d'insertion) est passée en CDI.

#### **4.2. L'apport des bénévoles est difficile à mesurer**

Le nombre de bénévoles est difficile à appréhender : sur le site de la ville de Paris qui permet d'instruire les demandes de subventions, l'association fait état de 200 bénévoles. Interrogée sur l'origine de ce chiffre, la responsable de l'association a expliqué que si on comptabilisait l'ensemble des personnes qui appartiennent aux comités de lecture ou aident à l'occasion des manifestations, ce chiffre était largement dépassé.

Par ailleurs, comme on le verra plus loin (cf. 5.4.2), l'apport en nature des bénévoles n'est pas valorisé, alors que cette valorisation est contractuellement prévue par la convention qu'elle a signée avec la Ville de Paris.

#### **4.3. Le non-respect de la législation sociale**

##### **4.3.1. L'association ne dispose pas de document unique d'évaluation des risques**

Le document unique d'évaluation des risques (DUER)<sup>1</sup>, imposé à tout employeur par le code du travail, est obligatoire pour toutes les entreprises, administrations et associations de plus d'un salarié.

En cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, la responsabilité civile de l'employeur peut être engagée si une faute inexcusable est reconnue, entraînant une réparation du préjudice subi pour la victime (souffrances morales et physiques, esthétiques, ...) et pour l'employeur, une cotisation complémentaire en remboursement de la rente majorée servie par la sécurité sociale.

Le décret définit trois exigences pour le document unique :

1. Le document unique doit lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié. En ce sens, c'est un inventaire exhaustif et structuré des risques.
2. Le document unique doit également préconiser des actions visant à réduire les risques, voire les supprimer. En ce sens, c'est un plan d'action.
3. Le document unique doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an), et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail.

##### **4.3.2. Des anomalies ont été constatées dans l'établissement de la paie des intermittents**

L'examen des bulletins de paye établis par l'association a permis de déterminer que des contrats de travail concernant les salariés intermittents n'étaient pas systématiquement présents dans les archives et signés par les deux parties (association et salarié). Ainsi, pour le mois de février 2012 qui a fait l'objet d'une vérification exhaustive, les rapporteurs ont pu constater les anomalies suivantes :

---

<sup>1</sup> Le document unique, ou document unique d'évaluation des risques (DU ou DUER), a été créé par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001. Le décret a transposé la directive européenne sur la prévention des risques professionnels. L'élaboration et la mise à jour de ce document s'imposent à l'employeur pour toute entreprise de plus d'un salarié. C'est un outil permettant d'engager une démarche de prévention dans l'entreprise et de la pérenniser. Le document unique doit être revu au minimum chaque année et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail. L'absence de document unique, en cas de contrôle de l'inspection du travail, peut être sanctionnée de 1 500 euros d'amende et de 3 000 euros en cas de récidive (article 4741-1 du code du travail).

- Pour un salarié ayant bénéficié de trois contrats à durée déterminée représentant respectivement des salaires nets de 653,14 € (5 cachets de 167 € bruts) , 576,75 € (3 cachets de 250 € bruts) et 576,75 € (3 cachets de 250 € bruts), seul le premier de ces contrats signé par les deux parties était archivé. Le second existait seulement sous forme numérique, mais il ne s'agissait que du document non signé. Le troisième était inexistant en comptabilité et dans le système informatique ;
- Un salarié a bénéficié de quatre cachets de 111 € bruts (345.76 € nets) alors que son contrat signé prévoyait trois cachets de 111 €. ;
- A l'inverse un salarié a perçu 5 cachets bruts de 74 € alors que l'avenant à son contrat prévoyait une rémunération unitaire de ses 5 cachets à 111 € ;
- Un salarié a perçu 5 cachets à 11 € alors que son contrat signé prévoyait 5 cachets à 74 € ;
- Une costumière a bénéficié de deux fiches de paye (pour 32 et 64 heures), mais aucun contrat n'a pu être retrouvé ;
- Enfin, un régisseur et un artiste musicien ont été embauchés une journée sans qu'aucun contrat de travail n'ait pu être retrouvé.

Ces exemples montrent la nécessité d'apporter davantage de soin à la paye des artistes et salariés embauchés sous forme de cachet ou en contrat à durée déterminée.

#### 4.3.3. Le registre du personnel ne respecte pas les formes requises

Établi par l'employeur, quel que soit l'effectif, le registre unique du personnel permet de s'assurer de la transparence des emplois dans chaque établissement de l'entreprise ou de l'association. Il doit comporter des mentions obligatoires concernant l'identification des salariés et les dates d'embauche et de départ. Toute infraction est punie d'une sanction pénale.

Aucune forme particulière n'est imposée pour la tenue du registre. Si l'employeur choisit d'utiliser d'autres moyens que le support papier (informatiques notamment), ceux-ci doivent offrir des garanties de contrôle équivalentes au support papier.

L'association dispose de deux documents dont aucun ne satisfait aux obligations légales :

- Un registre papier existe mais a cessé d'être maintenu à jour à partir de 2007 ;
- Un tableau sur tableur informatique a pris le relais à compter de 2009.

En dehors du fait que les données relatives au personnel doivent être conservées pendant 10 ans et qu'en l'espèce, il y a une rupture des données pour l'année 2008 et une partie de l'année 2009, le suivi de ces éléments sur un tableur n'est pas en mesure de garantir l'intégrité des enregistrements qui y sont consignés : à la différence d'un logiciel spécifique de gestion de paye, les données renseignées sur un simple tableur peuvent être modifiées ou effacées sans laisser de traces.

#### **Recommandation 10 : Appliquer la législation sociale :**

- Procéder à la rédaction d'un document unique d'évaluation des risques.
- Apporter davantage de soin dans l'archivage et la formalisation des contrats de travail et dans la réalisation de la paye des intermittents.
- Disposer d'un registre unique du personnel répondant aux normes requises.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « Les différentes parties de la recommandation ont été suivies ou sont en passe de l'être ».

## 5. UNE SITUATION FINANCIERE PARTICULIEREMENT DELICATE

Les comptes de l'association font apparaître un bilan d'une fragilité extrême, conséquence de résultats fortement déficitaires.

### 5.1. La tenue de la comptabilité manque de rigueur

La comptabilité de la Maison d'Europe et d'Orient est assurée depuis 2012 par un nouveau cabinet d'expertise comptable, l'ancien ayant été jugé trop onéreux. La mission de cet intervenant est plus large que celle qu'assurait son prédécesseur dans la mesure où il assure des tâches qui étaient auparavant réalisées en interne (saisie des écritures par exemple) et qu'il réalise la paye des permanents. La mission relative à l'établissement des comptes annuels 2012 est intervenue dans des conditions difficiles et dans l'urgence, et le cabinet d'expertise comptable rencontré par les rapporteurs en avril 2014, a jugé nécessaire de remettre à plat les procédures comptables afin que les comptes de l'exercice 2013 soient établis avec une rigueur accrue.

En 2012, l'association a également changé de commissaire aux comptes : le mandat du cabinet qui assurait cette mission depuis six ans venant à expiration cette année-là n'a pas été renouvelé en raison de l'importance des honoraires qui étaient facturés. Le nouveau commissaire aux comptes, désigné par l'assemblée générale du 20 novembre 2012, a audité et certifié les comptes au 31/12/2012.

L'examen de la comptabilité par les rapporteurs n'a pas été particulièrement aisé : les changements intervenus, tant en ce qui concerne la tenue de la comptabilité que la certification des comptes, ont sans doute contribué à désorganiser et à perturber l'organisation qui avait été mise en place antérieurement.

Si les factures, les documents bancaires sont correctement archivés dans les locaux de la structure, certains documents, pourtant obligatoires, n'ont pu être présentés aux rapporteurs qu'après plusieurs relances : ainsi, le formulaire de déclaration des honoraires (la DAS 2), qui doit être rempli par la personne morale qui a versé les honoraires avant le 1<sup>er</sup> mai de chaque année. Il est apparu à cette occasion que ce document n'avait pas été établi<sup>2</sup> pour l'année 2011.

**Recommandation 11** : Veiller à l'établissement des déclarations obligatoires.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La recommandation est suivie* ».

De même, les balances et les grands livres comptables relatifs à l'exercice 2012 qui ont été transmis aux rapporteurs, ne concordaient pas avec les documents définitifs certifiés par le commissaire aux comptes. Les comptes 2012 établis par l'expert-comptable, remis aux rapporteurs, existaient en deux versions : l'une, qui faisait apparaître un déficit de 3 696 € pour 2012 ; l'autre, un déficit de 35 369 €, correspondant aux chiffres certifiés par le commissaire aux comptes. La responsable de l'association interrogée par les rapporteurs s'est en effet rappelé que la comptabilisation de certaines subventions avait été imputée

<sup>2</sup> Une telle omission est passible de sanctions et l'association encourt à ce titre une amende égale à 50 % des sommes non déclarées, prévue par le 1<sup>er</sup> du I de l'article 1736 du CGI. Ce taux est ramené à 5% dans le cas des droits d'auteur. Une amende forfaitaire de 150 euros est appliquée en cas de déclaration hors délais. L'amende trouve à s'appliquer lorsque les sommes en cause n'ont pas été déclarées ou ne l'ont été que partiellement.

de manière erronée et que les comptes avaient été remaniés par le commissaire aux comptes.

Les intitulés de compte sont souvent approximatifs et parfois erronés : ainsi un compte 706101 « recettes des spectacles » cohabite avec un compte 706501 « *recettes billetteries* ». La directrice de l'association a indiqué aux rapporteurs que ce dernier compte était censé enregistrer les recettes des spectacles donnés sur le site mais a reconnu que les deux comptes étaient souvent confondus. De même, s'agissant des ventes de produits, quatre comptes ont été créés, dont deux comportent un intitulé strictement identique :

- Compte 707100 : « *Ventes de marchandises A* » ;
- Compte 707501 : « *Ventes livres aux professionnels* »;
- Compte 707502 : « *Ventes livres aux professionnels* »;
- Compte 707100 : « *Autres ventes* ».

Après un échange avec la directrice de l'association, il apparaît que ces comptes désignent les produits suivants :

- Compte 707100 : « *Ventes du bar* » ;
- Compte 707501 : « *Ventes livres édités par l'association sous le nom « l'espace d'un instant »* »;
- Compte 707502 : « *Ventes livres de la librairie* » ;
- Compte 707100 : « *Ventes réalisées à l'occasion d'expositions* ».

**Recommandation 12 :** Revoir les intitulés de comptes afin de permettre des imputations comptables appropriées.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La recommandation est suivie* ».

Les bases d'une comptabilité analytique existent, dans la mesure où la plupart des charges et des produits reçoivent une imputation permettant en théorie de déterminer des centres de coûts analytiques. Mais la responsable de l'association n'a pas été en mesure de fournir les centres de coûts qui ont été déterminés et n'identifie pas les frais de structure. D'autre part et surtout, aucune exploitation de ces données n'est réalisée. Une telle exploitation permettrait de déterminer quelles sont les activités les plus coûteuses ou éventuellement rentables et de permettre un pilotage plus fin des activités conduites par l'association.

Il apparaît ainsi que la gestion de l'association s'apparente à de la navigation à vue, à l'exception de la trésorerie qui est suivie avec attention : la situation très tendue de cette dernière explique certainement cette nécessité comme les développements qui suivent l'illustrent.

**Recommandation 13 :** Mettre en place une comptabilité analytique permettant de distinguer les principaux centres de coûts de l'association.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La recommandation est suivie* ».

## 5.2. Des fonds propres en forte diminution et une situation financière alarmante

Comme le fait apparaître le tableau qui suit, la situation financière de l'association est périlleuse. Les bilans des dernières années ont été synthétisés dans le tableau qui suit :

Tableau 5 : Bilans de l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €)

Actif	2009	2010	2011	2012
<b>Actif immobilisé</b>				
Concessions, brevets licences, logiciels	897	429		
Installations techniques, matériels et outillages	2 292	2 869	1 868	1 143
Autres immobilisations corporelles	21 621	15 549	10 515	5 565
Immobilisations financières	7 300	7 315	7 405	7 405
<b>Créances d'exploitation</b>				
En cours de production	19 142	13 281	12 346	8 905
Produits intermédiaires, finis et marchandises	61 707	63 401	63 716	48 165
Avances versées sur commande	321	35		
Créances usagers et comptes rattachés	10 968	9 379	12 038	8 126
Autres créances	24 423	8 222	44 265	14 690
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités	1 315	6 669	18 053	9 764
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance	775	404		
Produits à recevoir				
<b>Total Actif</b>	<b>150 761</b>	<b>127 553</b>	<b>170 206</b>	<b>103 763</b>
<b>Passif</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Capitaux propres</b>				
Report à nouveau	62 448	68 601	48 384	50 770
Résultat de l'exercice	6 153	- 20 216	2 386	- 35 369
Subv. Investissement sur biens non renouv.	24 348	17 490	11 727	6 786
Provisions réglementées				
<b>Dettes</b>				
Emprunts établissements de crédit	6 099		15 160	
Dettes fournisseurs	15 182	17 952	21 905	25 990
Dettes fiscales et sociales	26 499	37 374	32 876	28 086
Autres dettes	1 443			
Produits constatés d'avance	8 589	6 352	37 768	27 500
<b>Total Passif</b>	<b>150 761</b>	<b>127 553</b>	<b>170 206</b>	<b>103 763</b>

Source : bilans de l'association

Les capitaux propres de l'association à fin 2012 s'élèvent à 22 187 €, fortement impactés par la perte de 35 369 € constatée en 2012. Les fonds propres de l'association ont ainsi fondu de plus des trois quarts de leur montant, passant de 92 949 € à fin 2009 à 22 187 € trois ans plus tard.

Les résultats de l'association font apparaître des déficits récurrents au cours des dernières années, les faibles excédents constatés en 2009 et 2011, n'ayant pas réussi à absorber les forts déficits des années 2010 et 2012.

Tableau 6 : Résultats comptables de la Maison d'Europe et d'Orient (en €)

	2009	2010	2011	2012
Résultat net	6 153	- 20 216	2 386	- 35 369

Source : bilans de l'association

Cette fragilité financière a été régulièrement pointée par la Ville de Paris. Ainsi, l'examen des fiches d'évaluation des risques (F.E.R.) établies par le bureau des subventions aux associations de la DUCT (Direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires) atteste de la connaissance par la Ville de la situation dégradée de l'association. Ces documents font état d'« *avis réservés* » concernant les subventions versées par la Ville de Paris au titre des exercices 2011, 2012 et 2013. Ces réserves tiennent « *à la fragilité de la structure, à sa dépendance aux financements publics et à l'incertitude pesant sur la continuité de son exploitation soulignées par le commissaire aux comptes qui a engagé la procédure d'alerte* ». Le 26 février 2014, dans le cadre de la délibération 2014 DAC 101, la motivation d'un avis défavorable est la suivante : « *l'avis est défavorable en raison de l'alerte du commissaire aux comptes sur la situation financière de l'association, de sa dépendance excessive à l'égard des financements publics et faute de trop nombreux documents de nature à éclairer sa situation réelle.* »

En effet, le 26 juin 2013, le nouveau commissaire aux comptes de l'association écrivait au président de l'association pour lui faire part de ses inquiétudes sur un certain nombre de faits (budgets prévisionnels déficitaires, perte importante de l'exercice 2012, prévisions de trésorerie inquiétantes...) « *de nature à compromettre la continuité d'exploitation de la personne morale* ». Un délai de quinze jours était octroyé au président de l'association pour faire part de son analyse et présenter les mesures de redressement envisagées.

Le 15 juillet 2013, le président de l'association l'a informé de l'obtention d'une subvention complémentaire de 30 000 € de la Ville de Paris (votée effectivement en octobre 2013 par le Conseil de Paris), et évoqué les demandes de soutien auprès de la Région Ile de France et d'autres partenaires (ACSE, Ministère de la Culture). Il a par ailleurs informé de la décision du Conseil d'administration de l'association de réduire de 50% le personnel permanent et de réduire « *a minima les embauches d'intermittents (...) et la production éditoriale* ». Il était enfin évoqué l'organisation d'une « *soirée de soutien* » le 28 juin 2013, ayant « *rapporté plusieurs centaines d'euros* ».

Comme suite à ce courrier, le commissaire aux comptes a finalement certifié les comptes le 19 juillet 2013 : la procédure d'alerte<sup>3</sup> est donc restée en phase I.

<sup>3</sup> La loi du 1er mars 1984, relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, oblige le commissaire aux comptes qui relève, à l'occasion de l'exercice de sa mission, des faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation, à déclencher une procédure d'alerte.

Phase 1 : le commissaire aux comptes informe le président du conseil d'administration ;

Phase 2 : après écoulement du délai de réponse, le commissaire aux comptes invite le président à faire délibérer le conseil d'administration ; le commissaire aux comptes informe le président du tribunal de grande instance ;

Phase 3 : le commissaire aux comptes invite le président à faire délibérer l'assemblée générale et joint son rapport d'alerte (en l'absence de convocation dans les 8 jours, le commissaire aux comptes convoque l'assemblée générale) ;

Les marges de manœuvre de l'association sont cependant réduites : en effet l'association est tributaire de financements publics dont la pérennité n'est pas assurée. La précarité de sa situation financière est partagée par tous, y compris par ses dirigeants.

Les subventions exceptionnelles que l'association a perçues au second semestre 2013 de la part de ses différents bailleurs de fonds (cf supra) lui ont permis de rembourser les arriérés qu'elle avait accumulés à l'égard de certains de ses fournisseurs et notamment le bailleur de ses locaux et l'URSSAF. Il n'en demeure pas moins que la situation financière de la Maison d'Europe et d'Orient est particulièrement dégradée et manque totalement de visibilité.

#### **5.2.1. Un total de bilan qui s'amenuise du fait des pertes et des dépréciations d'actifs**

En plus de la fragilité des fonds propres (cf supra), on observe que l'actif de l'association repose principalement sur des en-cours de production ou des stocks dont la valorisation décline chaque année.

Les en-cours de production<sup>4</sup>, les produits intermédiaires et finis<sup>5</sup> représentaient plus de 76 000 € à fin 2011 et plus de 57 000 € à fin 2012, soit respectivement 45 et 55 % du total de l'actif du bilan. Ces créances d'exploitation concernent principalement les stocks de livres édités par l'association (les éditions « l'Espace d'un instant ») mais les responsables de l'association ignorent précisément leur mode de valorisation. En particulier, le point de savoir si les prix de revient qui incluent les coûts de fabrication, conception, traduction... sont atténués par l'intégration des aides reçues (par exemple les aides apportées par le Centre National du Livre). L'expert-comptable a indiqué aux rapporteurs que la valorisation de ces stocks se fait au coût de fabrication, sans imputation des aides reçues.

Les dépréciations qui interviennent chaque année correspondent aux règles comptables applicables dans l'édition aux ouvrages dits de 3<sup>ème</sup> catégorie. Cette catégorie vise les livres de coût de fabrication élevé et au rythme de cadence lent : pour ces articles, une provision pour mévente correspondant à 30 % du coût de revient doit être constituée à l'issue de la première année, (50 % en N+2, 70 % en N+3, 80 % en N+4, 90 % en N+5 et 100 % en N+6).

---

Phase 4 : réunion de l'assemblée générale ou écoulement délai de réunion ; le commissaire aux comptes informe le président du tribunal de grande instance de ses démarches et lui en communique les résultats.

<sup>4</sup> Les en-cours représentent les frais engagés sur des publications à venir (à valoir sur les honoraires des traducteurs, avances sur les droits d'auteur, travaux de recherches ou achats de documentation relatifs à des ouvrages en préparation).

<sup>5</sup> Les produits intermédiaires et finis désignent les livres édités et stockés, disponibles à la vente.

En 2011, ces dépréciations de stocks se sont élevées à 13 052 € et sont descendues à 9 496 € en 2012 du fait de l'évolution du rythme des éditions de livres :

Tableau 7 : Rythme des éditions de livres de la Maison d'Europe et d'Orient

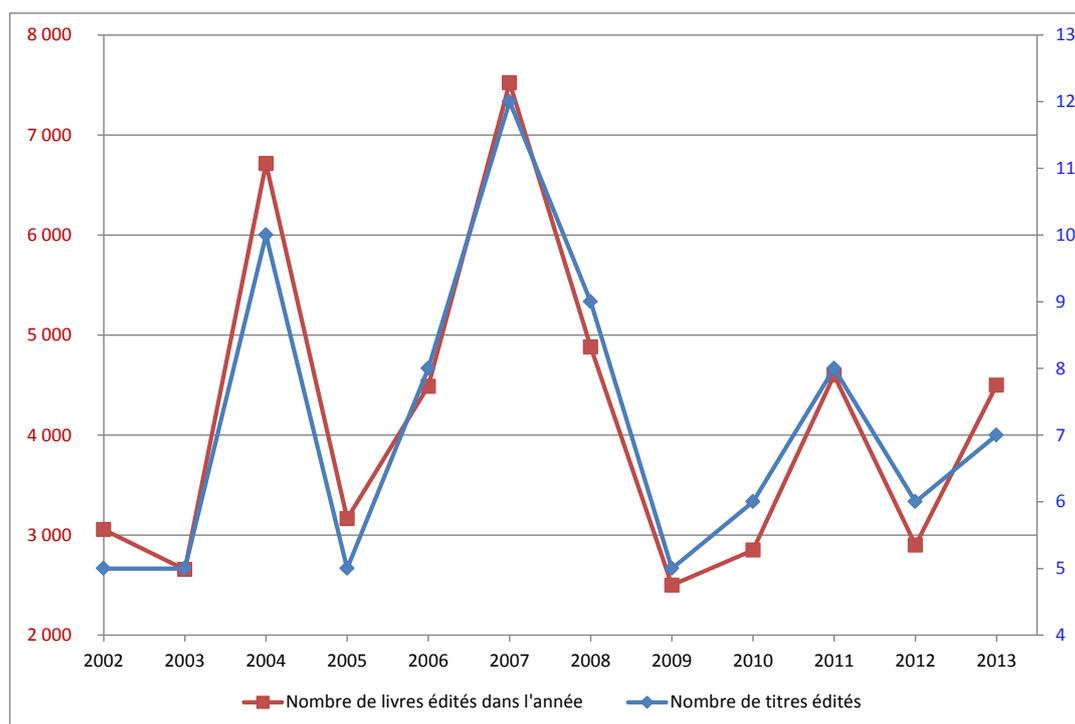
Année	Nombre de titres édités	Nombre de livres édités dans l'année
2002	5	3 055
2003	5	2 657
2004	10	6 714
2005	5	3 165
2006	8	4 488
2007	12	7 522
2008	9	4 880
2009	5	2 500
2010	6	2 850
2011	8	4 600
2012	6	2 900
2013	7	4 500
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>49 831</b>

Source : Réalisé par les rapporteurs à partir des éléments fournis par l'association

Compte tenu du tirage qui est généralement fixé à 500 exemplaires<sup>6</sup>, le nombre de titres édités chaque année est directement lié au nombre de livres édités. Ceci apparaît clairement dans le graphique ci-dessous qui reprend les données du tableau qui précède :

<sup>6</sup> L'association tire généralement ses livres à 500 exemplaires. Par exception, « *Les descendants de Sedefecer* » édité en 2012 a été tiré à 100 exemplaires. A l'inverse, « *Arts vivants en France : trop de compagnies ?* » édité en 2007 a été tiré à 1 820 exemplaires. Quelques ouvrages au cours des dernières années ont été tirés à 1 000 exemplaires.

Graphique 1 : Evolution de l'activité édition de livres



Source : Graphique réalisé par les rapporteurs à partir des éléments fournis par l'association

### 5.2.2. Des expédients pour éviter la cessation de paiement

Pour faire face à ses échéances et du fait de l'existence d'une trésorerie extrêmement tendue, l'association a été contrainte au cours des dernières années de mobiliser des ressources extérieures. C'est ainsi qu'elle a eu recours à des prêts d'urgence octroyés par un organisme de crédit et à un prêt accordé par un proche du directeur artistique.

- Les prêts obtenus d'une structure bancaire :

Un organisme de crédit, la Nef, qui se définit sur son site internet comme une « *société coopérative de finances solidaires* » a soutenu l'association à deux reprises :

- A partir de janvier 2011 pour un montant de 15 000 €. Ce prêt a été remboursé de manière légèrement anticipée le 20/09/2012 : [.....] ;
- A partir de janvier 2013 pour un montant de 15 000 €. Ce prêt a été remboursé au bout de huit mois le 26/08/2013 : [.....].

- Les prêts obtenus d'un proche :

[.....] a prêté 15 000 € le 30/04/2012 pour « *une durée inférieure à quatre mois* », « *sans intérêt* » et « *en attente du versement de la subvention de la ville de Paris.* » Il a été remboursé en deux fois : 10 000 € le 9/05/2012 (soit 10 jours après sa mobilisation) et 5 000 € le 5/06/2012.

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

Ces financements mis en place dans l'urgence et pour des durées parfois très courtes, illustrent l'extrême précarité de la situation financière de l'association et en particulier les tensions permanentes sur sa trésorerie.

### 5.2.3. Des retards de paiements récurrents

L'association est assez systématiquement en retard pour le paiement de ses fournisseurs. Cette situation peut être observée au cours des dernières années à la lumière des contentieux qui l'opposent à ses principaux fournisseurs : machines à affranchir ou le bailleur de ses bureaux<sup>7</sup>.

Ces contentieux génèrent des frais d'actes, des pénalités, un surcroît de travail et des dépenses inutiles. Par ailleurs, à l'égard des tiers, et en particulier de ses fournisseurs, cette situation ne contribue pas à donner une image favorable de l'association.

## 5.3. Des produits essentiellement composés de subventions publiques

### 5.3.1. Une association très dépendante des subventions publiques

Tableau 8 : Comptes de résultats de l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €)

	2009	2010	2011	2012
<b>Produits</b>				
Vente de marchandises	22 519	28 893	21 232	19 622
Production vendue	12 394	8 485	7 938	13 473
Production stockée	10 876	676	13 825	- 10 373
<b>Subventions d'exploitation</b>	<b>286 396</b>	<b>278 250</b>	<b>275 035</b>	<b>229 976</b>
Produits divers	2 683	9 888	8 290	10 035
<b>Autres produits</b>				
Produits financiers			19	
Produits exceptionnels	19 061	9 599	20 024	8 941
<b>Total Produits</b>	<b>353 929</b>	<b>335 791</b>	<b>346 363</b>	<b>271 674</b>
<b>Charges</b>				
Achats de marchandises	6 629	7 246	5 360	5 254
Variation de stocks de marchandises	300	290	1 393	- 878
Autres achats externes	104 969	99 075	92 392	98 878
Impôts et taxes	4 417	6 425	4 851	3 726
Charges de personnel	194 248	215 062	185 923	173 554
Dot. aux amortissements & provisions	20 763	12 069	21 055	15 171
Autres charges	16 045	15 584	22 448	10 560
Charges financières		227	681	608
Charges exceptionnelles	405	29	9 874	170
<b>Total Charges</b>	<b>347 776</b>	<b>356 007</b>	<b>343 977</b>	<b>307 043</b>
<b>Résultat net</b>	<b>6 153</b>	<b>- 20 216</b>	<b>2 386</b>	<b>- 35 369</b>

Source : comptes annuels de l'association

<sup>7</sup> La RIVP est régulièrement contrainte d'adresser des lettres de rappel, des mises en demeure, voire des commandements d'huissiers : ainsi, le 24 janvier 2006, la RIVP relançait l'association pour le règlement du loyer du trimestre précédent de 4 394 € demeuré impayé ; le 12 août 2008, la RIVP réclamait le paiement de l'échéance du 1<sup>er</sup> avril 2008 de 5 870 € ; le 22 avril 2010 elle relançait l'association pour le paiement des échéances des deux trimestres précédents s'élevant à 9 616 € ; le 29 juin 2010, la RIVP envoyait une assignation pour le règlement de l'échéance du 1<sup>er</sup> avril 2010 de 4 862 € ; le 24 juin 2011, la RIVP assignait l'association en référé pour un arriéré de 4 826,45 € ; le 18 juillet 2012, l'association était mise en demeure par acte d'huissier de payer des arriérés de loyers s'élevant à 11 596 €.

L'association est étroitement dépendante des subventions qui lui sont octroyées. Ainsi, sur les trois dernières années, le taux de subventionnement était supérieur à 79%.

**Tableau 9 : Taux de subventionnement de la Maison d'Europe et d'Orient (en €)**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Total subventions	278 250	275 035	229 976
Total des produits	335 791	346 363	271 674
Part des subventions dans les produits	82,9%	79,4%	84,7%

Source : tableau réalisé par les rapporteurs à partir des comptes de l'association

Comme en témoigne le tableau qui suit, l'Etat et la Région sont ses principaux financeurs, la Ville de Paris étant nettement moins investie dans la structure :

**Tableau 10 : Subventions reçues par l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €)**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Subvention Union Européenne	5 696	2 176	5 508
subvention ASP /Pole emploi	59 607	43 487	29 223
Région Ile de France	49 600	70 100	60 400
Ville de Paris	35 000	40 000	30 000
Ministère de la culture	70 732	64 711	61 533
Ministère des affaires sociales	55 000	52 263	25 011
Autres subventions	2 615	2 298	18 301
<b>Total subventions</b>	<b>278 250</b>	<b>275 035</b>	<b>229 976</b>

Source : tableau réalisé par les rapporteurs à partir des comptes de l'association et des éléments fournis par ses responsables

La subvention identifiée dans les comptes comme provenant du Ministère des affaires sociales, correspond en réalité aux fonds reçus au titre du FONJEP (Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire) pour l'emploi de la directrice et jusqu'en 2011, à l'aide accordée par l'ACSE (l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances).

Dans la comptabilité, la subvention de la Région Ile de France, inclut le financement des emplois tremplins. Ceux-ci sont financés à hauteur de 15 000 € les trois premières années puis décroissent les trois années suivantes (12 000 € en N+4, 11 000 € en N+5 et 10 000 € en N+6).

Les aides accordées par la Région au cours des dernières années ont concerné les actions suivantes :

Tableau 11 : Subventions versées par la Région Ile de France (en €)

Année	Dispositif d'aide	Montant voté en €
2013	Aides aux projets des organismes agissant dans la vie littéraire	25 000
2013	Aides au développement culturel et à la permanence artistique et culturelle	30 000
2013	Actions européennes	15 000
2013	Aide à l'écriture de scénario (structures)	5 000
2013	Programme régional de résidences d'écrivains (Organismes)	5 000
2012	Aides au développement culturel et à la permanence artistique et culturelle	30 000
2012	Aides aux projets des organismes agissant dans la vie littéraire	25 000
2011	Aides au développement culturel et à la permanence artistique et culturelle	30 000
2011	Programme régional de résidences d'écrivains	10 000
2011	Aides aux projets des organismes agissant dans la vie littéraire	45 000
2010	Aides aux projets des organismes agissant dans la vie littéraire	39 600
2009	Aides aux projets des organismes agissant dans la vie littéraire	45 000

Source : tableau fourni par la Région Ile de France

La Ville de Paris n'est pas le plus important bailleur de fonds de la structure : l'Etat, à travers le Ministère de la culture et de la communication et le Ministère des affaires sociales et de la santé, ou encore la Région Ile de France apparaissent davantage investis.

En revanche, la Ville de Paris est le seul financeur à être intervenu au travers de subventions d'investissement : c'est ainsi que l'association a reçu 20 000 € en 2004, 29 200 € en 2006, 20 000 € en 2008 et 10 000 € en 2011. Ces subventions ont été utilisées pour acquérir divers matériels (éclairage, sonorisation, machine à café...) ou pour réaliser certains travaux d'aménagement.

D'un point de vue comptable, ces subventions d'investissement ont été reprises au résultat de l'association et progressivement amorties. La charge d'amortissement de ces subventions a été neutralisée par des produits constatés chaque année (*Quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat de l'exercice*) et les résultats comptables n'ont pas été impactés.

Le commissaire aux comptes indique dans le paragraphe « *règles et méthodes comptables* » que « *les subventions d'investissement sont affectées à des biens non renouvelables et en conséquence reprises aux comptes de résultat au rythme de l'amortissement portant sur ces biens* ». Cette comptabilisation des subventions d'investissement suppose donc que la Ville s'est engagée à renouveler les équipements financés<sup>8</sup>, mais l'association n'a pas été en mesure de produire un engagement de la municipalité en ce sens et les conventions relatives à ces subventions ne précisent aucunement cette obligation. L'expert-comptable interrogé sur cette question a indiqué que ce choix de comptabilisation visait à éviter que les comptes annuels ne soient impactés par la charge d'amortissement de ces subventions.

Il est enfin important de relever que les aides publiques accordées à la Maison d'Europe et d'Orient, ne se limitent pas aux subventions qui sont identifiées dans les comptes de

<sup>8</sup> Il faut en effet garder à l'esprit que les biens « *renouvelables* » ou « *non renouvelables* » sous-entendent « *par l'association* ». Dès lors, si une subvention est non renouvelable (par l'association), cela suppose qu'elle l'est par son financeur, ce qui suppose de sa part un engagement sans ambiguïté. Afin de savoir si le financeur a entendu renouveler le bien à l'issue de sa période d'amortissement, il faut se référer à la convention qui a été établie au moment du versement de la subvention pour vérifier si elle comporte un engagement de renouveler le bien.

l'association et qu'elle perçoit directement : en effet, certaines aides concernant des projets portés par l'association sont directement versées aux bénéficiaires sans transiter par les comptes de l'association. Ainsi, à travers des conventions tripartites qui associent la Région, l'association et des auteurs, la Région, au titre du dispositif régional Livre et Lecture, verse directement à l'auteur des bourses d'aides. Cette situation contribue à accroître le degré de dépendance financière de l'association.

La principale difficulté rencontrée par les rapporteurs et qui est partagée par les différents financeurs que ceux-ci ont rencontré, tient à l'extrême imbrication des actions conduites par la Maison d'Europe et d'Orient : ainsi, les différents projets portés par cette association sont le plus souvent articulés autour de différentes actions qu'il n'est pas possible de rattacher à un unique dispositif d'aide. Parmi de nombreux exemples, il est possible de citer la manifestation « *langues de cuisines* » qui se déroule traditionnellement en septembre. A cette occasion, et à côté des ateliers « *linguistico-culinaires* », l'association organise des rencontres, des conférences-débats, des spectacles, des lectures de textes, des expositions photos, des concerts et des ateliers de langues qui comportent des initiations à différentes langues (russe, estonien, albanais, biélorussien, serbe, slovaque, romani ou ukrainien). Dès lors, le financement par projet est mal adapté à la situation.

### 5.3.2. Les autres produits sont négligeables

En dehors de ces financements publics, les ressources propres de l'association sont extrêmement réduites : les ventes de livres, la billetterie des spectacles, les locations de salle représentent à peine 40 000 € par an au cours des trois dernières années.

La décision de prévoir des tarifs fixes pour les spectacles ou les activités (3 et 5 €) en remplacement du système de participation facultative et libre aux frais, ne devrait pas profondément modifier la donne.

Le paiement de droits d'adhésion, pourtant rendu obligatoire par l'article 5 des statuts : « *Toute demande d'adhésion suppose l'acquittement de la cotisation annuelle* », n'a généré que 30 € en 2013, correspondant aux paiements de deux adhérents.

Les ventes des livres édités par l'association (les éditions « *l'espace d'un instant* ») représentent entre 1 000 et 2 000 unités par an, pour un chiffre d'affaires d'environ 7 000 € par an. Le tableau qui suit retrace cette activité au cours des dernières années :

Tableau 12 : Evolution des ventes des livres édités par l'association

Ventes 2006	Ventes 2007	Ventes 2008	ventes 2009	ventes 2010	ventes 2011	ventes 2012	ventes 2013
1 537	1 916	1 991	1 610	1 578	1 224	1 024	1 512

Source : Tableau réalisé par les rapporteurs à partir des documents fournis par l'association

Le bar génère, selon les données comptables, un chiffre d'affaires assez important (3 086 € en 2012), face à des charges de 2 069 € cette année-là. Cependant en l'absence de tenue de stocks et d'inventaires de fin d'année, ces éléments comptables ne sont pas suffisants pour en certifier la rentabilité. Ce qui est certain, c'est que les achats d'alcool (bières et vins) sont importants et que l'association dispose bien d'une licence ad hoc pour vendre des boissons de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> catégorie : une licence de petite restauration de 2<sup>ème</sup> catégorie a été obtenue en décembre 2005 permettant de vendre des boissons sans alcool, mais aussi des boissons fermentées non distillées : vin, bière, cidre, poiré, hydromel, auxquelles sont joints les vins doux naturels bénéficiant du régime fiscal des vins, ainsi que les crèmes de cassis et les jus de fruits ou de légumes fermentés comportant de 1, 2 à 3 degrés d'alcool.

Il en résulte que l'impasse dans laquelle se trouve l'association, ne peut trouver d'issue que dans l'accroissement des financements publics ou la diminution des

charges. Si la première piste semble improbable du fait de l'environnement budgétaire tendu, la seconde voie paraît également étroite.

#### **5.4. Des charges fixes difficilement compressibles**

Les charges de l'association sont composées de ses loyers immobiliers, de ses charges de personnel et de diverses autres charges (fluides, assurance...).

##### **5.4.1. Les loyers de l'association**

Le principal poste de loyer concerne les locaux de l'association dans lesquels s'exerce son activité dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement. Un autre local, de taille plus modeste sert de lieu de stockage.

Les locaux du passage Hennel dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement abritent les bureaux de l'association. Situés au rez-de-chaussée, ils se composent d'une pièce d'entrée pourvue d'une banque d'accueil, d'un passage étroit le long duquel sont installés quelques postes de travail qui conduisent à une pièce plus vaste qui abrite deux espaces de travail et un bar-cuisine. Cette pièce dessert une salle d'une capacité de 40 places environ qui sert de salle de répétition et de salle de spectacle. L'association y a établi son siège social.

Compte tenu des indexations qui sont intervenues, le loyer annuel des bureaux d'une superficie de 130 m<sup>2</sup> s'élève aujourd'hui à environ 17 480 € HT et hors charges, soit environ 22 400 € TTC charges comprises. La RIVP en est le bailleur et loue cet espace en vertu d'un bail commercial classique (dit 3 6 9) signé le 30 septembre 2004. Son échéance en était fixée au 30 septembre 2013.

Des courriers ont été échangés entre l'association et son bailleur : en avril 2013, l'association sollicitait une reconduction du bail à un tarif de 14 600 HT et hors charges (contre 17 480 € précédemment). Le 5 juillet 2013, la RIVP faisait une contreproposition pour un loyer annuel de 15 723 € HT et hors charges.

Jusqu'au mois de mars 2014, aucune reconduction du bail n'avait été signée et l'association se trouvait en situation d'occupant sans titre. La RIVP a cependant réclamé fin janvier 2014 les loyers dus au titre du dernier trimestre 2013 sur la base des conditions contractuelles initiales. Début avril 2014, un nouveau bail a été signé aux conditions financières du bail de 2004 (17 480 €).

Un autre local est sous-loué dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement par l'association à une autre structure associative : ce local de taille plus modeste abrite notamment divers matériels de scène, les livres édités par l'association et les archives. Le loyer représente 220 € par mois.

Au total, les dépenses relatives à ces locations dépassent 25 000 € par an soit plus de 8% de ses charges.

##### **5.4.2. Les dépenses de personnel**

Les charges de personnel se sont élevées à 173 554 € en 2012, soit 56,5% des charges de l'exercice.

Ces dépenses correspondent d'une part à la rémunération des personnels permanents, au nombre de 7 en 2012, mais ne représentant en réalité que 3,64 équivalents temps plein. Seule la directrice est à temps plein, les autres personnes travaillant pour des durées très variables allant de 0,04 ETP à 0,81 selon les informations transmises par l'association.

En 2012, la coordinatrice administrative travaillait aux [...], la chargée de médiation à [...] ETP et le chargé de production à [...] ETP.

Les bénévoles, estimés par l'association à 200 personnes, ne sont pas valorisés dans les comptes contrairement à ce que prévoit l'article 5 « contributions non financières » de la

convention qui la lie à la Ville de Paris : « *Le plan comptable, adopté le 17 décembre 1998 par le Conseil National de la Comptabilité des Associations et Fondations, préconise leur valorisation dans les documents comptables de l'association* ».

**Recommandation 14 :** Valoriser dans les comptes les contributions non financières et en particulier le travail des bénévoles.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le Président de la MEO a indiqué : « *La recommandation sera suivie* ».

L'association a annoncé en juillet 2013, en réponse à la demande du commissaire aux comptes, un plan de réduction de ses charges de personnel. En effet, la gravité de la situation, et en particulier les difficultés de trésorerie, a conduit le Conseil d'administration de l'association à s'engager à diminuer de 50% le personnel permanent et de réduire « *a minima les embauches d'intermittents* » ...

Dans les faits, si les effectifs ont été réduits à deux personnes au cours de l'été 2013, une personne a été recrutée en novembre 2013.

#### 5.4.3. Des dépenses parfois mal maîtrisées

Le changement d'expert-comptable qui est intervenu fin 2012 et qui a été décidé pour réaliser des économies, semble finalement peu pertinent dans la mesure où les facturations à ce prestataire se sont accrues, avec un périmètre de missions néanmoins plus étendu. Mais parallèlement la disponibilité et la présence sur place de ce prestataire sont, du point de vue de l'association, [...], ce qui motivait dès le mois de février 2014, une recherche d'un nouvel expert-comptable.

A l'évidence, un nouveau changement de cabinet d'expertise comptable ne ferait qu'accroître les errements passés : il induirait un travail supplémentaire, exigerait de multiples transmissions de documents, conduirait le cas échéant à des changements de logiciels comptables et, en définitive, ne favoriserait pas un pilotage comptable continu et une connaissance des historiques dont l'association a un besoin évident. Il semblerait que la rencontre qui est intervenue au mois de mars 2014 entre la directrice de l'association et le cabinet d'expertise comptable a permis de clarifier les rôles de chacun et devrait permettre de repartir sur des bases de travail assainies. Dans les faits, les retards accumulés dans la saisie comptable tout au long de l'année 2013 ont pu être résorbés en quelques semaines et l'expert-comptable a indiqué aux rapporteurs pouvoir disposer des comptes définitifs 2013 avant la fin du mois d'avril 2014. D'ores et déjà, il a pu indiquer aux rapporteurs que sous toutes réserves, les produits propres de l'association, seraient du même ordre que ceux observés les années précédentes.

Un photocopieur est toujours en location longue durée, alors que le matériel, inutilisé, a été remplacé par un autre : l'association n'ayant pas réussi à mettre un terme au contrat la liant à une société de leasing, continue à régler tous les mois 257 € pour un matériel qu'elle n'utilise pas.

Il résulte de cette analyse que l'association ne peut dans le contexte actuel envisager son avenir qu'en réduisant son éventail d'activités et en se concentrant sur celles qui sont les moins déficitaires : toutefois, en l'absence de comptabilité analytique fiable et performante, il est impossible à un observateur externe de déterminer celles qui devront être sacrifiées ou réduites. La réduction des effectifs moins importante que celle qui a été annoncée ainsi que l'arrêt de toute nouvelle production éditoriale, seront sans doute insuffisants pour retrouver de nécessaires équilibres financiers.

## CONCLUSION

La mission d'audit n'avait pas pour objet d'évaluer le projet artistique et culturel. Néanmoins, les auditions des services culturels notamment de la Région et de l'Etat tendent à reconnaître une véritable spécificité à cette structure pour aborder des cultures et des langues minoritaires et peu connues en France, développer la traduction théâtrale, l'éditer, monter des spectacles et toucher un public diversifié, mais l'impact de ces activités reste toutefois difficile à apprécier.

Par ailleurs, la gestion artisanale, la quasi-inexistence de la vie associative, les difficultés financières récurrentes, la faiblesse des recettes propres, le fort taux de subventionnement des acteurs publics, la réduction des effectifs employés par la structure et la baisse d'activités conduisent l'Inspection générale à s'interroger sur les conditions de continuité de l'association.

Les auditeurs ont conscience que les constats du présent rapport laissent peu d'alternatives :

En effet consciente des difficultés de l'association la Ville de Paris a maintenu une subvention importante malgré les contraintes budgétaires et a aidé la MEO en octobre 2013 par le vote d'une subvention exceptionnelle de 30 000 €. L'Etat a également procédé en fin d'année à un ajustement substantiel et exceptionnel de 44 000 € de la subvention 2013. Ces soutiens ne peuvent cependant permettre de pallier que très ponctuellement les problèmes récurrents de l'association.

Compte tenu du contexte les auditeurs s'interrogent sur l'opportunité du maintien de l'aide de la Ville de Paris, sachant que le montant actuel de la subvention annuelle, ne permet pas d'écarter le risque avéré de cessation de paiement.

Pour que l'association soit viable il faudrait augmenter sensiblement les ressources propres, les co-productions, les synergies avec d'autres institutions, développer la diffusion des spectacles et mieux s'inscrire dans l'économie du spectacle vivant. Il faudrait également appliquer les nombreuses préconisations des auditeurs et que l'ensemble des financeurs publics maintienne leurs concours financiers au niveau exceptionnel de 2013 ce qui paraît difficile dans le contexte actuel.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

Dans l'hypothèse où la Ville de Paris maintiendrait son soutien à l'association, la mission d'audit émet les recommandations suivantes :

- Recommandation 1 :** Définir l'avenir de la bibliothèque et les modalités de conservation du fonds d'œuvres. ....7
- Recommandation 2 :** Préciser le positionnement de la MEO par rapport au réseau Eurodram. ....8
- Recommandation 3 :** S'interroger sur l'équilibre économique de l'activité librairie et du secteur éditions. ....9
- Recommandation 4 :** Préciser le degré et la forme d'engagement de la MEO dans l'organisation du festival « l'Europe des Théâtres ». .... 10
- Recommandation 5 :** Présenter un bilan détaillé et chiffré sur l'activité des ateliers linguistico-culinaires. .... 11
- Recommandation 6 :** Améliorer le dispositif conventionnel entre la Ville de Paris et l'association : - Préciser les objectifs des actions financées dans les conventions. - Renforcer le suivi du respect des obligations prévues dans les conventions. .... 16
- Recommandation 7 :** Fournir des indicateurs et un bilan d'activités complet : - Fournir des bilans d'activité avec des indicateurs d'évaluation quantitatifs et qualitatifs précis. - Fournir un compte rendu financier précis des différentes activités et des cofinancements. .... 17
- Recommandation 8 :** Stimuler la vie associative en augmentant sensiblement le nombre d'adhérents. Se mettre rapidement en règle avec les dispositions de la loi de 1901 relatives à la tenue d'un registre spécial. Procéder à un toilettage des statuts. .... 19
- Recommandation 9 :** Veiller au respect des règles de sécurité et améliorer les conditions de sécurité de cet établissement recevant du public. Disposer d'un registre de sécurité et le maintenir à jour. .... 20
- Recommandation 10 :** **Appliquer la législation sociale :** - Procéder à la rédaction d'un document unique d'évaluation des risques. - Apporter davantage de soin dans l'archivage et la formalisation des contrats de travail et dans la réalisation de la paye des intermittents. - Disposer d'un registre unique du personnel répondant aux normes requises. .... 23
- Recommandation 11 :** Veiller à l'établissement des déclarations obligatoires. .... 24
- Recommandation 12 :** Revoir les intitulés de comptes afin de permettre des imputations comptables appropriées. .... 25

**Recommandation 13 :** Mettre en place une comptabilité analytique permettant de distinguer les principaux centres de coûts de l'association..... 25

**Recommandation 14 :** Valoriser dans les comptes les contributions non financières et en particulier le travail des bénévoles..... 36

## LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES

Tableau 1 : Subventions de la Ville de Paris à l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €). .....	12
Tableau 2 : Subventions de la Région Ile de France à la MEO (en €) .....	13
Tableau 3 : Subventions de l'Etat à la MEO (en €) .....	15
Tableau 4 : Subventions du Ministère de la Culture à la MEO (en €) .....	15
Tableau 5 : Bilans de l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €) .....	26
Tableau 6 : Résultats comptables de la Maison d'Europe et d'Orient (en €).....	27
Tableau 7 : Rythme des éditions de livres de la Maison d'Europe et d'Orient .....	29
Graphique 1 : Evolution de l'activité édition de livres .....	30
Tableau 8 : Comptes de résultats de l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €)..	31
Tableau 9 : Taux de subventionnement de la Maison d'Europe et d'Orient (en €).....	32
Tableau 10 : Subventions reçues par l'association Maison d'Europe et d'Orient (en €)..	32
Tableau 11 : Subventions versées par la Région Ile de France (en €) .....	33
Tableau 12 : Evolution des ventes des livres édités par l'association.....	34

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire sur l'audit de la Maison d'Europe et d'Orient a été transmis le 23 mai 2014 au Président de l'Association MEO et au directeur des affaires culturelles.

La réponse au rapport provisoire du Président de l'Association a été adressée par courrier le 23 juin 2014 et celle du directeur des affaires culturelles le 22 juillet 2014.

**OBSERVATIONS, AVIS ET REPONSES DE LA MAISON D'EUROPE ET D'ORIENT  
RELATIVES AU RAPPORT D'AUDIT ET AUX RECOMMANDATIONS DE L'INSPECTION  
GENERALE DE LA VILLE DE PARIS – 23 JUIN 2014**

**BIBLIOTHEQUE**

La MEO estime qu'il y a confusion dans le rapport à propos du centre de ressources, qui désigne tantôt uniquement la bibliothèque, tantôt l'ensemble des activités littéraires.

La MEO conteste l'affirmation selon laquelle « les documents sont conservés pêle-mêle ». Elle affirme qu'ils sont parfaitement classés, par ordre alphabétique de nom d'auteurs. Cet état de « pêle-mêle » ne concernait effectivement que 1,20 mètre linéaire sur les 14 mètres que représente la bibliothèque. Il s'agit de deux des trois étagères du dessus où ont été effectivement entreposés les dons les plus récents, car les autres étagères sont déjà plus que garnies, et que les murs ne sont pas extensibles. Ce 1,20 mètre de « pêle-mêle » a été rangé, ce qui n'a pris que quelques minutes.

Il est évident que, si la bibliothèque était très régulièrement fréquentée, et cette fréquentation quantifiée, sous sa forme actuelle il y a encore quelques années, l'essentiel de la circulation des textes passe désormais quasi intégralement par voie électronique.

Ce fonds a été très largement exploré par le réseau, pendant plusieurs années, et les titres les plus intéressants publiés. Du fait de ce passage à l'électronique, par souci d'écologie et d'économie, et en raison du nombre croissant de textes reçus, il n'a plus été procédé à des tirages papiers des œuvres reçues par email, ce qui a entraîné une certaine obsolescence du fonds papier. Mais il est fort possible, alors que la MEO est en train de passer à l'édition numérique, qu'elle en profite pour publier des œuvres qui ne remplissaient pas les conditions nécessaires à une édition papier.

Il est donc à présent à peu près certain que ce fonds serait mieux placé à proximité d'un établissement tel que la BULAC par exemple, où la MEO intervient très régulièrement. Des négociations sont justement en cours dans ce sens avec AA, conservateur de cette bibliothèque. Mais la MEO imagine que l'IGVP est déjà informée de combien débordent les bibliothèques en général et combien ce processus de transfert est lent (voir les analyses des principaux syndicats de la Ville de Paris à ce sujet).

En ce qui concerne la « difficulté d'accès », il est vrai que lesdites étagères donnent sur un (petit) espace, qui n'est pas nécessairement « encombré », et qui sert effectivement régulièrement de loges pour les artistes. Mais cet espace n'est pas ouvert au public et le personnel de la MEO est en capacité de déplacer, le cas échéant, un sac ou une chaise pour trouver un texte.

Enfin, il est indéniable que le développement des différentes activités entraîne, nécessairement, des choix à faire en termes d'espace disponible dans les locaux.

Au chapitre bibliothèque, la MEO rappelle que ses excellentes relations avec la bibliothèque Saint-Eloi voisine, où elle a déjà fait plusieurs interventions, ainsi qu'avec la bibliothèque Saint-Fargeau, spécialisée en théâtre, lui ont bien montré que ses ouvrages étaient largement présents dans les rayons des bibliothèques municipales, et très régulièrement empruntés, ce qui n'est pas négligeable pour un catalogue comme celui de la MEO.

**RECOMMANDATION 1 : DEFINIR L'AVENIR DE LA BIBLIOTHEQUE ET LES MODALITES DE  
CONSERVATION DES ŒUVRES.**

**REPONSE : LA BCM EST EN COURS DE TRANSFERT VERS LA BULAC.**

1

## RESEAU

La MEO rappelle qu'il n'est jamais question ni de pays, ni de nationalité, mais bien de langues : c'est la base même du réseau, qui relève du domaine de la traduction. La MEO rappelle que cette question n'est pas anodine, et qu'elle est même l'un des facteurs essentiels de la principale opération militaire actuellement en cours sur le continent européen.

Il est vrai que l'activité du réseau est peut-être encore plus difficilement quantifiable que les autres, mais des entretiens avec l'un des coordinateurs parisiens du réseau auraient sans doute permis d'affiner cette analyse et de passer de l'emploi du conditionnel à l'indicatif.

La forme du réseau n'est pas figée, mais évolue en permanence selon l'évolution de l'environnement dans lequel le réseau exerce son activité. Il y avait déjà un certain temps que la MEO souhaitait, en toute logique, étendre ses activités à l'ensemble de l'Europe et au monde méditerranéen, ainsi que de passer de son bilatéralisme Europe de l'Est / Francophonie à un multilatéralisme intégral, en profitant de l'expérience de ses deux décennies de travail pour utiliser la langue française comme facteur véhiculaire hors des pays à majorité francophone.

La MEO a décidé de tenter l'aventure à l'arrivée du printemps arabe, et à l'inscription programmée, à son initiative, de la dernière langue majeure d'Europe (romani inclus) absente du répertoire du théâtre francophone : l'ukrainien.

Les circonstances ont voulu que ces faits interviennent au même moment que la RGPP et la « crise », ce qui a entraîné les baisses que l'on sait et le départ du personnel chargé de l'animation du réseau, causant un évident ralentissement de son développement, comme cela est mentionné dans les rapports d'activités.

Mais les événements récents sont nettement plus encourageants. La dernière assemblée générale du réseau au Kosovo, en lien avec Polip, le festival international de littérature de Prishtina organisé par le Qendra Multimedia et en collaboration avec le réseau anglophone The Fence, était soutenue par l'Institut Français, l'Alliance française et le programme germanophone Traduki.

Etaient présents les coordinateurs des 11 comités suivants : GB (*French/Caen*), GD (*Bulgarian/Sofia*), AF (*Greek/Athens*), KK (*Slovenian/Cambridge-Ljubljana*), JM (*English/London*), NN (*Ukrainian/Kiev*), JN (*Albanian/Prishtina*), KP (*Rromani/Prizren*), HS (*Turkish/London-Istanbul*), US (*German/Hamburg*), ZW (*Hebrew/Paris*).

Cette assemblée générale 2014 a été un franc succès, et l'occasion de faire avancer un ensemble de réflexions et d'actions en faveur de la circulation des œuvres et des artistes (notamment les financements) ainsi que du développement des échanges culturels, dont la MEO tient le détail à la disposition de l'IGVP. Actuellement 28 comités sont en ordre de marche, et l'ensemble du réseau devrait prochainement être regroupé en une trentaine de comités, soit une concentration de 25%. La prochaine rencontre Eurodram/The Fence est prévue en janvier 2015 au LARK Theater de New York, dans le cadre d'une rencontre autour de la traduction.

En matière de réseau, la MEO estime que l'audit aurait également pu être complété par une analyse du rôle d'interface que joue – parmi d'autres – la MEO entre les différents réseaux auquel elle appartient. La MEO rappelle qu'elle est adhérente de l'AEC (Assemblée européenne des citoyens – Helsinki citizens), d'Actes if, de l'autre LIVRE, de l'ITI (Institut international du théâtre), d'Interplay, de The Fence, du FICEP (Forum des instituts culturels étrangers à Paris), de l'association H/F, de la Fondation Anna Lindh et du SYNAVI (Syndicat

2

national des Arts vivants) et partenaire d'un certain nombre d'autres tels que la Convention théâtrale européenne.

RECOMMANDATION 2 : PRECISER LE POSITIONNEMENT DE LA MEO PAR RAPPORT AU RESEAU EURODRAM.

REPOSE : LA MEO EST INVESTIE A 100% DANS LE RESEAU EURODRAM.

### LIBRAIRIE

Une simple demande aurait également pu informer l'IGVP des derniers chiffres de la librairie. Si la comptabilité (en externe) vient seulement d'être terminée, la trésorerie (en interne) est très régulièrement mise à jour. Pour 2013, les recettes sont estimées à 22.430 €, soit une augmentation de 260 % par rapport à 2012. Pour 2014, elles ont déjà dépassé les 10.000 € à ce jour, ce qui laisse présager une confirmation de l'augmentation de 2013.

La librairie de la MEO n'est pas une librairie généraliste et/ou commerciale. C'est un lieu de ressources, où des professionnels peuvent prodiguer des conseils, qui propose à la vente un certain nombre d'ouvrages recherchés et souvent introuvables dans le réseau de la grosse distribution, qui est le principal point d'accès permanent aux littératures de nombreuses communautés étrangères à Paris, dont un certain nombre des librairies attirées ont fermé où sont menacées. C'est une librairie indépendante, en faveur desquelles la Ville de Paris a déjà engagé un programme de soutien.

Mais une librairie, même si elle ne représente pas à elle seule le principal ni de l'activité ni des recettes, comme dans le cas de la MEO, reste effectivement un commerce, qui a donc besoin d'un minimum de visibilité. La MEO rappelle que la vitrine des locaux actuels est située dans une sorte de coude d'un passage piéton assez peu fréquenté, totalement invisible depuis l'avenue, avec une valeur commerciale à peu près nulle. Une des raisons de l'implantation de la MEO dans ces locaux était d'ailleurs que les autres associations pressenties (Commune libre d'Aligre...) n'en voulaient pas. L'opération « haute couture » annoncée à l'époque de l'inauguration il y a 10 ans est d'ailleurs actuellement recouverte de filets de protection, les murs tombant en morceaux. Enfin, le passant estival peut profiter de l'odeur d'urine qui ne manque pas d'envahir le passage dès les premières chaleurs de l'année. Heureusement, la municipalité a accepté, après plusieurs accidents heureusement sans gravité et à la demande de la MEO, d'en interdire la circulation aux deux-roues à moteur qui l'empruntaient à une vitesse pour le moins excessive, particulièrement à l'heure des entrées et sorties de la crèche et des écoles toutes proches.

Au même chapitre, la MEO avait nourri quelques espoirs lorsque la mairie du 12<sup>ème</sup> avait lancé une vaste consultation sur la signalétique du Viaduc. Consultation dont la MEO a mal compris le fonctionnement, puisqu'aucun compte-rendu n'a été transmis aux participants et qu'elle s'est soldée par l'apposition de simples panneaux mentionnant le nom des rues. La MEO souhaiterait enfin, comme d'autres, un meilleur partage des espaces publicitaires municipaux et la baisse des tarifs municipaux pour l'installation des panneaux piétons.

Le déménagement vers la voute du Viaduc des Arts aurait été une solution parfaite. Voir chapitre concernant les locaux.

Comparativement au reste des activités, il ne nous semble pas que la librairie génère des tâches particulièrement lourdes ou complexes. Ses recettes assurées sont à peu près équivalentes à celle de l'édition hors agence, et supérieures à celles de la billetterie. Son activité actuelle peut être perçue comme particulièrement rentable : la majorité des visiteurs vient de manière groupée pour les manifestations, optimisant ainsi le temps de travail du personnel.

3

La supprimer serait un choc moral certain pour l'ensemble de notre public et de nos partenaires. Elle libérerait peu d'espace, une bonne partie de celui-ci devant de toute façon être réservée à la circulation et à l'accueil du public. Enfin, rappelons qu'elle fait partie d'un ensemble : une partie substantielle des activités de la MEO est orientée vers la littérature...

**EDITION**

La MEO regrette que les chiffres cités par l'IGVP datent de 2012, puisque les chiffres actuels sont disponibles : à ce jour, 86 livres, 176 auteurs, 219 textes.

Passons également ici sur le sens que pourrait avoir la disparition de la maison d'édition, de même que son impact. Se débarrasser de ses stocks de livres permettrait d'abandonner la location du sous-sol de stockage, mais l'économie serait peu substantielle. Et dans les deux cas ce serait s'attaquer au cœur même de la maison, tant sur le plan de l'activité que sur le plan financier.

Voici ce que donne l'analyse de la rentabilité de nos précédentes publications au 31 mai 2014. Ces sont les livres les plus récents, qui ne sont donc en vente que depuis quelques mois seulement.

	GG	MV	ZW	TA	ZM	VA	GS
droits auteurs	350	350	350	350	350	350	350
droits traducteurs	483	0	0	408	895	1 060	959
droits illustrateur	0	0	0	0	100	100	0
Agessa	28	4	4	24	48	57	51
maquette et corrections	300	411	201	200	275	325	275
Impression	1 149	3 365	1 207	1 408	1 197	1 318	1 371
TOTAL dépenses	2 310	4 130	1 762	2 390	2 865	3 210	3 006
Centre national du Livre	1 443						600
Fondation Trubar Slovénie					600		
Ministère Culture Macédoine					923	923	923
Union européenne					518	2 124	1 333
Kisskissbankbank				2 925			
TOTAL recettes	1 443	0	0	2 925	2 041	3 047	2 856
RESULTAT production	-867	-4 130	-1 762	535	-824	-163	-150
PRIX	15	25	15	15	15	15	15
VENTES à la MEO - estimation	5	22	54	45	4	3	3
PRIX hors marge libraire	10	17	10	10	10	10	10
VENTES hors librairie MEO	18	86	214	179	16	12	13
RECETTES	248	1 971	2 943	2 461	220	165	179
RESULTAT global	-619	-2 159	1 181	2 996	-604	3	28
TOTAL							826 €

On constate que l'activité d'édition, vue de manière isolée, n'est pas déficitaire.

4

En analysant chaque publication séparément, la plus déficitaire est celle de MV. Les textes de MV sont à l'affiche en permanence à Paris et sur 4 continents, il est un pilier de la MEO, de la littérature roumaine et du théâtre mondial, et l'auteur le plus vendeur de toute notre collection. La MEO devait refaire des tirages de plusieurs de ses textes, tous épuisés ou manquants, et qui ne pouvaient donc pas être subventionnés. La Roumanie et plusieurs auteurs de notre maison, dont MV, ayant été invités d'honneur du Salon international du Livre de Paris, il a semblé à la MEO que c'était là une opportunité à saisir pour sortir le plus gros volume de ses œuvres en français. Il n'y a pas le moindre risque que cette publication, encore récente, ne soit bénéficiaire très prochainement.

Poursuivons sur les deux autres publications encore déficitaires. Les textes de ZM ont été lus plusieurs fois sur France Culture cette année, elle a été à l'affiche plusieurs semaines dans différents théâtres importants à Paris cette saison, invitée à un colloque sur le théâtre organisé par la Sorbonne à l'Hôtel de Ville, elle était encore aux Regards croisés à Grenoble ces derniers jours, plusieurs metteurs en scène réfléchissent à de nouveaux projets de création, etc. Le projet de traduction & publication était soutenu par l'Union européenne et la République de Macédoine, et il se pourrait fort bien que ce soit la première fois que cette république ait subventionné un éditeur étranger. Quant à GG, il est à notre connaissance le seul dramaturge contemporain arménien traduit et publié intégralement en français (hors publications à compte d'auteur) –rappelons que 2015 sera le centenaire du génocide arménien.

La MEO ne comprend pas le sens de la phrase « au rythme de cadence lent » concernant ses livres... ni celui de « compte tenu du tirage (...), le nombre de titres édités chaque année est directement lié au nombre de livres édités ». Il est heureux qu'un éditeur s'enquière du nombre de titres et de leur tirage... Certains chiffres concernant les tirages sont erronés, la MEO n'a tiré aucun livre à 100 exemplaires. Le nombre de titres ne peut être directement lié au nombre de livres, certains livres ne comprennent qu'un seul titre, d'autres plus d'une trentaine (anthologies)... Le nombre de titres et de livres vendus n'est pas à lui seul un indicateur pertinent, il serait plus avisé de prendre également en compte le nombre de pages et de copies : le poids, en grammes de papier. Le tableau 12 montre le nombre d'exemplaires de livres vendus par an pour décrire les ventes éditoriales. La MEO estime qu'il serait plus judicieux de prendre les recettes générées par la vente de livres pour s'en faire une véritable idée, sans compter les recettes de droits d'auteur.

En ce qui concerne le rythme de la production éditoriale, la MEO a choisi de le ralentir sans causer de préjudice à ses tiers. Les contrats courent en général sur vingt-quatre mois, la réalisation d'une anthologie nécessite plusieurs années. La MEO avait déjà un certain retard, et elle met toujours un point d'honneur à s'acquitter de ses engagements. Toute nouvelle signature a donc été écartée depuis deux ans, à de très rares exceptions près, pour des projets au bénéfice assuré à court terme. Début 2014, la MEO a ainsi publié le dernier livre auquel elle s'était engagée. Elle vient de reprendre l'initiative sur plusieurs projets, avec toute la prudence requise. Tout cela implique donc que cette baisse de la production éditoriale ne pouvait pas se voir en 2012 ou 2013, mais en 2014. D'ailleurs pour cette année 2014, à ce jour un seul livre est sorti.

L'activité d'agence littéraire est totalement passée sous silence... C'est pourtant 17.086 € de recettes directes de droits d'auteur que cette activité a généré en 2013...

**RECOMMANDATION 3 : S'INTERROGER SUR L'EQUILIBRE ECONOMIQUE DE L'ACTIVITE LIBRAIRIE ET DU SECTEUR EDITION**

**REPONSE : LA MEO S'INTERROGE EN PERMANENCE SUR L'EQUILIBRE ECONOMIQUE DE L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITES.**

5

### L'EUROPE DES THEATRES

Comme la MEO a fondé le réseau Eurodrum, elle a également fondé le festival « l'Europe des théâtres », qui a remplacé le « Printemps de Paris » ; son implication est donc assez claire. Cependant, si la MEO agit de manière à initier et/ou favoriser autant d'évènements que possible en autant de lieux que possible, dans le cadre de ce festival, elle n'est pas responsable de l'organisation de ces évènements hors de la MEO.

Le ratio entre charge de travail et ressources humaines à la MEO a effectivement fait tendre vers la réduction. Parmi toutes ses autres activités, la MEO n'a pas eu la possibilité de donner aux dernières éditions de « l'Europe des théâtres » l'écho international qu'avaient eu les premières. La MEO a estimé prioritaire de se concentrer sur la restructuration du réseau Eurodrum pour s'en servir comme d'une base plus solide pour les prochaines éditions du festival. Mais la MEO n'estime pas pertinent de s'étendre sur ce point : elle n'est pas financée pour le rayonnement international de la Ville de Paris. Ce domaine relève de la DGRI, qui a effectivement financé une fois notre maison, mais qui ne soutient plus ses activités, ce que la MEO regrette. En ce qui concerne donc le territoire strictement parisien, le contrat a bien été rempli, chaque année.

Par ailleurs, d'après les informations dont la MEO dispose, ce festival n'est soutenu que pour des raisons purement budgétaires : à l'époque où a été décidé ce soutien, c'était sur cette ligne qu'il restait des fonds disponibles. En dehors de ces aspects techniques, le contrat moral entre les élus et la MEO a toujours été clair.

RECOMMANDATION 4 : PRECISER LE DEGRE ET LA FORME D'ENGAGEMENT DE LA MEO DANS L'ORGANISATION DU FESTIVAL « L'EUROPE DES THEATRES ».

REPOSE : LA MEO EST ENGAGEE A 100% DANS LE FESTIVAL « L'EUROPE DES THEATRES ».

### LANGUES DE CUISINES

Un bilan chiffré plus détaillé aurait pu démarrer comme ceci : 1 kilo de farine, 100 grammes de beurre... Ou bien, 82, le nombre de consonnes que compte l'alphabet oubykh ; ou encore, 12 millions, le nombre de locuteurs du rromani en Europe. Plus sérieusement, la MEO estime qu'il y a confusion dans le rapport entre les ateliers et l'ensemble du festival « Langues de cuisines ».

Pour parler chiffres financiers, la MEO n'aura pas grand-chose de plus précis que le budget bilan qui a convenu à tous les partenaires du festival. La MEO rappelle que la Ville de Paris la finance d'une part au titre de son fonctionnement, et d'autre part au titre de son projet de festival « l'Europe des théâtres ». Le festival « Langues de cuisines », projet de son état, n'est donc pas financé par la Ville de Paris. Quoi qu'il en soit, s'il faut être davantage précis, la MEO tient bien sûr le détail de la trésorerie sur la période de son choix, ainsi que tout éventuel autre document dont elle disposerait, à la disposition de l'IGVP.

En dehors de ces aspects techniques, c'est tout naturellement que la MEO fait profiter à la Ville de Paris de sa visibilité disponible en faisant figurer son logo sur la promotion spécifique à cet évènement, d'autant plus que la Semaine des cultures étrangères à Paris est également financée par la Ville de Paris. Via le FICEP, dont la MEO participe également au financement.

En ce qui concerne la visibilité, cette semaine est, en raison des moyens de communication mis en œuvre par le FICEP, la plus importante pour la MEO dans l'année. Au même chapitre la MEO rappelle qu'elle fait figurer le logo de la Ville de Paris sur sa porte d'entrée, sur tous ses supports de promotion pour l'ensemble de ses activités, sur la première page de son site internet et sur la quatrième de couverture de chacun des livres édités.

6

En ce qui concerne la fréquentation, pour l'édition 2013, la MEO a effectivement refusé plusieurs dizaines de personnes aux ateliers. La fréquentation mentionnée dans le rapport ne correspond pas aux seuls ateliers, mais à l'ensemble du festival. La MEO rappelle qu'on ne fait pas un atelier de cuisine (lors duquel le public peut cuisiner), ni un cours de langues (lors duquel le public peut dialoguer), sans parler de l'apprentissage d'une chanson, à des centaines de personnes. Il faut également rester conscient de la jauge de la MEO : 49 personnes maximum présentes en même temps dans l'établissement, personnel inclus. Cependant pour une exposition par exemple, ce chiffre est toujours dépassé pour les soirées auxquelles les visiteurs ne viennent pas tous en même temps. L'année où Novrouz est entré au patrimoine mondial immatériel de l'UNESCO, la soirée relative à la MEO a accueilli plus de 400 personnes. Même phénomène pour l'une des expositions sur la Syrie à la MEO il y a quelques semaines, qui s'est soldée par un record des ventes de la galerie de la MEO depuis son ouverture.

La MEO n'est pas un établissement commercial ni industriel. Elle œuvre pour une meilleure image de la construction culturelle européenne, pour une meilleure reconnaissance de cultures proches mais méconnues, notamment par des actions de promotion et de sensibilisation. Un grand nombre des manifestations qu'elle organise sont donc à entrée gratuite (c'est même ici une contrainte imposée par le FICEP) et, si les spectacles impliquent de toute façon la délivrance d'un billet, ce n'est pas le cas pour les rencontres, les expositions, les ateliers. Il faut donc s'en remettre à un comptage réalisé par l'équipe de la MEO, ce qui n'est pas toujours aisé en raison, par exemple pour une exposition, des allées et venues des visiteurs.

Il convient enfin effectivement de s'interroger sur la pertinence de cette manifestation, puisque le FICEP a décidé d'étendre à l'ensemble des instituts culturels étrangers à Paris, pour cette prochaine édition 2014, la formule élaborée par la MEO.

Récapitulatif fréquentation Langues de Cuisine # 2013						
				gratuits	payants	total
Langues de Cuisine	20/09/2014	JB	Exposition Bouriates	70	0	70
	21/09/2014	MEO	Rencontre langues en danger	24	0	24
	21/09/2013	MEO / SE auteur en résidence	Cantine Syldave / cabaret	0	23	23
	23/09/2013	MEO / Langues de Cuisine	Ateliers linguistiques et culinaires turc et persan	26	0	26
	24/09/2013	MEO / Langues de Cuisine	Ateliers linguistiques et culinaires frioulan et solvène	33	0	33
	25/09/2013	MEO / Langues de Cuisine	Ateliers linguistiques et culinaires azéri et ouïghour	30	0	30
	26/09/2013	MEO / Langues de Cuisine	Ateliers linguistiques et culinaires roumain et hongrois	29	0	29
	27/09/2013	MEO / Langues de Cuisine	Ateliers linguistiques et culinaires tchèque, polonais et sorabe	31	0	31
	28/09/2013	Cie Ici là-bas et ailleurs	Spectacle feux croisés	0	23	23
Langues de Cuisine / hors les murs	27/09/2013	Que racontent nos langues ?	rencontre organisée par café bilingue	60	0	60
						349

7

RECOMMANDATION 5 : PRESENTER UN BILAN DETAILLE ET CHIFFRE SUR L'ACTIVITE DES ATELIERS LINGUISTICO-CULINAIRES.

REPONSE : TOUS LES BILANS ONT ETE PRESENTES, D'AUTRES PEUVENT L'ETRE SELON PRECISION DE LA REQUETE.

#### CONVENTION

L'IGVP ne précise pas dans son rapport quelles sont les obligations, prévues dans la convention signée avec la Ville, que la MEO ne respecterait pas.

La rédaction de cette convention est donc de la compétence de la Ville de Paris, et non de la MEO. Certaines informations mériteraient effectivement d'être remises à jour.

Il est évident que la MEO est entièrement disponible pour améliorer ce dispositif conventionnel. Son équipe se tient bien entendu à la disposition des agents de la Ville à cet effet.

La MEO regrette que l'analyse des dispositifs conventionnels soit restreinte à la Ville de Paris. Il aurait pourtant peut-être été judicieux d'apporter des éléments de réponse à la proposition de la ministre de la Culture, datée de septembre 2013, de signer une convention tripartite ville-Etat-région. La DRAC est en effet toujours en attente d'une réponse de la Ville à cette proposition.

La MEO regrette qu'il ne soit pas fait état de la situation de la MEO vis-à-vis d'autres dispositifs tels que celui des « scènes conventionnées aux écritures contemporaines » (voir <http://www.sildav.org/component/content/article/264>) et celui des « fabriques de culture » (voir <http://www.sildav.org/lettre-ouverte-du-reseau-actes-if-a-jean-paul-huchon-president-du-conseil-regional-dile-de-france>).

RECOMMANDATION 6 : AMELIORER LE DISPOSITIF CONVENTIONNEL ENTRE LA VILLE DE PARIS ET L'ASSOCIATION, PRECISER LES OBJECTIFS DES ACTIONS FINANCEES DANS LES CONVENTIONS, RENFORCER LE SUIVI DU RESPECT DES OBLIGATIONS PREVUES DANS LA CONVENTION.

REPONSE : LA MEO EST A LA DISPOSITION DE LA DAC.

#### PROGRAMMATION

La MEO s'étonne de la manière plus que succincte avec laquelle est analysée l'activité du bunker : hors les festivals, moins de trois lignes au total. Une correction sur l'un des noms du bunker, qui n'est pas Mahoff ni Madoff, mais bien Malroff.

#### RESIDENCES

La MEO reste sceptique sur le fait qu'on puisse résumer à « une artiste ingouche » RM, actrice, metteuse en scène et journaliste, veuve de guerre, réfugiée en France avec ses deux enfants parce que menacée de mort dans son pays, la Fédération de Russie, après que les autorités locales aient fait assassiner le propriétaire, puis le rédacteur en chef du journal dont elle était rédactrice en chef adjointe. Derrière « un artiste biélorusse », AK, patron de la Biélorussie à la Biennale de Wiesbaden, membre du Théâtre « Libre » de Minsk, lui-même distingué par le prix des droits de l'homme la République Française et une mention spéciale au prix Europe du Théâtre ; derrière une « traductrice ukrainienne », NN, professeure à l'université Tarass Chevtchenko, responsable de projets au centre Less Kourbass (équivalent du CNT), présidente de l'Union des dramaturges d'Ukraine ; derrière un « dramaturge kosovar » JN, le directeur du Théâtre national du Kosovo – tous deux également patrons à la Biennale de Wiesbaden. Etc.

## EVALUATION

La MEO a transmis tous les documents, aussi précis que possible, qui lui ont été demandés, et reste à la disposition de l'IGVP pour en fournir davantage. Elle affirme que c'est la culture qui est « difficilement mesurable », et non « les activités culturelles de l'association ». Elle demande quels pourraient être les « indicateurs clairs » susceptibles de « mesurer la réalité de chaque secteur d'activités », qui ne se limitent donc pas à de la simple consommation.

La MEO reste disposée à améliorer, dans le cadre conventionnel, ces indicateurs, mais affirme que la précision gardera ses limites : comment comptabiliser, par exemple, les consommations téléphoniques, l'affranchissement, les photocopies, le temps de travail, la superficie impliquée dans les locaux ? Faut-il mesurer la part de chaque action qui concerne telle ou telle activité, en faire ensuite le décompte à partir des factures, relevés et bulletins ? La MEO conçoit qu'il est toujours possible de faire mieux mais estime que, à cet effet, la création d'un poste dédié à l'évaluation et l'embauche d'un employé supplémentaire qualifié seraient requises. La MEO n'a pas de retour de ses autres partenaires concernant un éventuel manque de précision dans ses bilans.

La MEO n'envisage pas de passer son temps à quantifier avec exactitude la multitude de sollicitations quotidiennes dont elle fait l'objet, ni l'impact précis qu'elle peut avoir sur les communautés européennes à Paris, ni de mettre davantage de moyens dans l'évaluation de l'activité que dans l'activité elle-même. Même si la MEO se dit effectivement régulièrement qu'elle devrait déléguer quelqu'un pour noter tout ce qui se passe, ne serait-ce qu'en une seule journée, en ses murs, ses meilleurs indicateurs pour son évaluation sont les retours de ses partenaires et de son public. Voir plus loin les commentaires relatifs à « l'image de la MEO ».

A propos de l'impact de ses activités qui resterait difficile à apprécier, la MEO demande à nouveau à l'IGVP quels seraient les indicateurs qui pourraient rendre cette appréciation facile. La MEO rappelle qu'elle a obtenu une évaluation de 98% par la Commission européenne à l'occasion de la dernière subvention qu'elle lui a attribuée, avec la mention « rather unique in Europe ». La MEO rappelle qu'elle a été le premier éditeur français à bénéficier de l'aide à la traduction littéraire de l'UE, et qu'elle est le principal éditeur de l'espace francophone pour l'ensemble de la littérature de plusieurs pays, dont la Croatie, dernier pays entré dans l'UE.

En termes de quantité, on pourrait effectivement considérer la fréquentation physique de la MEO, même à 100%, comme relativement négligeable. Comment faire avec une jauge aussi réduite ? La MEO n'est pas une entreprise de culture de masse, et rappelle qu'un certain nombre d'œuvres aujourd'hui majeures du théâtre français ont joué leur première devant une poignée de spectateurs.

En termes de qualité, il aurait fallu pour cela ne serait-ce qu'écouter ou observer le public, même sans assister aux manifestations. On peut néanmoins s'en faire une idée assez précise grâce à la page VIP « nos fréquentations », disponible via <http://www.sildav.org/ressources/nos-frequentations>, la page « revue de presse », disponible via <http://www.sildav.org/ressources/revue-de-presse>, et le millier de messages de la pétition que nous avons initiée il y a quelques temps, via <http://www.sildav.org/livredor/>. Le mot pour qualifier le travail de la MEO le plus employé dans les médias ces derniers mois ? « Epoustouflant ». La dernière mention à ce jour ? « (...) la Maison d'Europe et d'Orient, petite mais très accueillante, et propice aux vertiges et aux mystères de la création contemporaine et intemporelle, éclectique et plurielle, en tous les cas, fort remuante et fertile ».

9

Enfin, il aurait là aussi été possible d'interroger les élus parisiens qui ont fréquenté la MEO depuis une décennie : Violette Attal-Léfi, Frédéric de Beauvoir, Khedija Bourcart, Patrick Bloche, Michèle Blumenthal, Danièle Fournier, Christophe Girard, Christophe Najdovski, Nadine Rémy, etc.

Consciente cependant de l'utilité de la chose, la MEO va étudier la faisabilité d'une étude du public qui la fréquente.

RECOMMANDATION 7 : FOURNIR DES INDICATEURS ET UN BILAN D'ACTIVITES COMPLET, FOURNIR DES BILANS D'ACTIVITES AVEC DES INDICATEURS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS PRECIS, FOURNIR UN COMPTE RENDU FINANCIER PRECIS.

REPONSE : TOUS LES BILANS ONT ETE PRESENTES, D'AUTRES PEUVENT L'ETRE SELON PRECISION DE LA REQUETE.

#### **PARTENARIATS ET COPRODUCTIONS**

L'IGVP suggère « d'augmenter sensiblement les coproductions ». Il y a deux sortes de coproductions.

En ce qui concerne les coproductions entre théâtres et compagnies, ce système n'est plus guère en vigueur que dans le réseau des scènes nationales, centre dramatiques nationaux ou autres établissements du même type qui, dans la plupart des cas, s'échangent les spectacles en cercle fermé et se coproduisent mutuellement.

En ce qui concerne les apports de coproducteurs institutionnels ou assimilés (ARCADI, CNT,..) la MEO en a systématiquement à toutes ses créations...

L'IGVP suggère également « d'augmenter sensiblement les synergies avec d'autres institutions ». Il pourrait tout aussi bien être suggéré aux institutions de développer les synergies avec les associations locales... La MEO propose que les locaux de l'Hôtel de Coulanges soient partagés entre la MEP et la MEO.

La notoriété de la MEO tient en bonne partie aux innombrables passerelles qu'elle tâche de jeter entre le plus de communautés et cultures possible. Elle est emblématique dans l'énergie et le courage –la folie, pourraient dire certains- qu'elle met en œuvre dans la recherche de partenariats tous azimuts. Citons l'Organisation des Nations-Unies, l'UNESCO, l'Organisation internationale de la Francophonie, Amnesty international, la Fédération internationale des Droits de l'Homme, Reporters sans frontières, Avocats sans frontières, le Conseil de l'Europe, l'Union européenne, la Fondation européenne de la Culture, l'Assemblée européenne des citoyens (Helsinki citizens), la Fondation Danielle-Mitterrand, etc. Côté gouvernemental enfin, à ce jour près d'une vingtaine de gouvernements ont apporté leur soutien concret à la MEO : Azerbaïdjan, Canada, Croatie, Géorgie, Hongrie, Kosovo, Macédoine, Monténégro, Ouzbékistan, Pologne, Roumanie, Serbie, Slovaquie, République Tchèque, République Turque de Chypre du Nord, Turquie, etc. La liste complète de ces partenariats est consultable via <http://www.sildav.org/ressources/nos-partenaires>. Voir également plus loin les lieux et institutions à Paris en relation avec la MEO.

La MEO rappelle qu'elle participe à toutes les opérations culturelles municipales, régionales, nationales et internationales aussi souvent que ça lui est possible, comme pour la « Fête de l'Europe » ou « Paris en toutes lettres ». Elle rappelle les déclarations, reprises par les médias, du principal dramaturge croate à l'occasion de la récente saison croate en France : « La Maison d'Europe et d'Orient s'est plus investie dans le développement du théâtre croate en France que nos deux pays réunis. »

*no*

## DIFFUSION

L'IGVP suggère de « développer la diffusion des spectacles ». Les trois dernières créations de la MEO ont été représentées plus d'une vingtaine de fois, alors que la moyenne nationale, selon les sources, plafonne autour de six. Toutes ont été vendues au moins une fois, y compris des lectures et des chantiers. Depuis 2001, elles ont tourné dans plus d'une vingtaine de pays.

Concernant la diffusion des livres, ils sont présents dans un certain nombre de librairies, que l'on peut dénombrer via <http://www.sildav.org/editions-lespace-dun-instant/librairies-partenaires>. La MEO souligne ici l'absence de distributeur, seule alternative possible au manque de professionnalisme et aux faillites de ceux-ci, qui ont coûté plusieurs milliers d'euros à la MEO.

Les textes du catalogue de la MEO ont été présentés dans tous les théâtres nationaux de France, dont tous sauf un sont à Paris, plusieurs fois à la Comédie-Française, et une dizaine de fois au festival (in) d'Avignon depuis 1999. Signalons que cette année encore, parmi les invités d'honneur du festival –s'il a lieu, figure une auteure publiée par la MEO.

Il convient enfin d'évoquer la circulation de la MEO sur le territoire parisien (liste non exhaustive des lieux où l'on peut trouver trace des activités de la MEO) :

75001	Comédie-Française - Forum des Halles
75002	Centre Jean Dame
75003	Institut suédois - Maison de la Poésie
75004	Auditorium centre Georges Pompidou Beaubourg - Centre culturel de Serbie - Cité internationale des Arts - Théâtre des Déchargeurs - Théâtre de la Ville
75005	Centre culturel irlandais - Théâtre de la Huchette
75006	Sénat - Centre culturel italien - Centre tchèque - Institut hongrois - Marché du théâtre - Musée d'Orsay - Théâtre national de l'Odéon - Théâtre de la Vieille Grille - Théâtre du Vieux Colombier
75007	Alliance Française - EHESS - Institut culturel roumain - Institut néerlandais - Maison des Cultures du Monde
75008	Ambassade d'Estonie - Institut culturel bulgare - Théâtre du Rond-Point
75009	-
75010	Association ACORT - Elele - La Java
75011	Parvis de la Mairie
75012	le 100 - Ateliers de Paris - Bibliothèques Saint-Eloi et Picpus - Centres d'animations divers - Opéra Bastille - Cité nationale de l'histoire de l'immigration - Etablissements scolaires - Mairie d'arrondissement - Maison des Ensembles - Maison dans la Rue - Maison des Femmes - Promenade plantée (Art en balade) - chapiteau Footsbarn à la cartoucherie de Vincennes - Théâtre 12 - Théâtre de l'Aquarium - Théâtre de la Tempête - Théâtre de l'Opprimé - une vingtaine de librairies (pour les fêtes du livre et de la lecture)
75013	La Dame de Canton - INALCO & BULAC - Cité du refuge de l'Armée du Salut - Théâtre 13 Seine & Jardin
75014	ANETH - Cité internationale universitaire de Paris
75015	Grand Palais de l'UNESCO
75016	Ambassade de Macédoine - Goethe Institut - Institut culturel franco-palestinien - Théâtre national de Chaillot
75017	Espace Christiane Peugeot - L'Avant-rue
75018	104 - Etoile du Nord - Grand Parquet - Institut des Cultures d'Islam - Lavoir moderne parisien - Théâtre de l'Atalante
75019	Atelier du Plateau - Berry Zèbre - Le Motif - Tarmac Villette
75020	Art studio théâtre Belleville - Confluences - Studio de l'Ermitage - Théâtre de l'Est parisien - Tarmac Gambetta - Vingtième théâtre - Théâtre national de la Colline

On constate que l'activité de la MEO a été présente dans 19 arrondissements sur 20, dans des lieux aussi divers que la Maison dans la Rue ou le Grand Palais de l'UNESCO, en passant par le Théâtre de la Ville. Cela sans parler des nombreux autres lieux du « Grand Paris » qu'elle arpente depuis les années 90.

### DEPENDANCE AUX SUBVENTIONS

La MEO revendique sa mission de service public et affirme que c'est l'ensemble des établissements à but non lucratif des secteurs de la culture, de la santé, de la recherche et de l'éducation qui sont « fortement dépendants des aides publiques ». Elle invite l'IGVP à fournir des éléments de comparaison.

La MEO conteste l'affirmation selon laquelle « en dehors des financements publics, les ressources propres de l'association sont extrêmement réduites ». Tout d'abord les financements publics ne font pas partie des ressources propres. Ensuite la MEO rappelle que le ratio entre ressources propres et subventionnement, demandé par la plupart des institutions, est de 15%. Elle constate que son ratio, évalué par l'IGVP à 20%, est au-dessus. Elle souligne qu'il s'agit là d'un indicateur -extrêmement- positif.

La MEO ne conteste pas l'affirmation de l'IGVP selon laquelle « le taux de subventionnement de l'association est supérieur à 79% », mais affirme qu'on peut tout aussi bien déclarer que le taux de subventionnement est inférieur à 80%, ou que le taux de ressources propres est supérieur à 20%.

La MEO considère que prendre pour seule référence les années qui ont suivi la « crise » et la RGPP pour mesurer la baisse de recettes propres n'est peut-être pas la meilleure méthode pour obtenir une analyse objective. Par ailleurs, elle considère que celle-ci reste incomplète, puisqu'on ignore de combien précisément sont les baisses évoquées, les pourcentages qu'elles représentent, ni leur place dans le contexte économique et sectoriel. Les pairs de la MEO estiment cette baisse autour 20% pendant ces années.

La MEO ne comprend pas le lien fait par l'IGVP entre le fait que certaines aides transitent par elle-même ou soient versées directement aux éventuels bénéficiaires, et l'accroissement de sa dépendance financière. Par ailleurs c'est également le cas pour d'autres aides relatives à des bourses de traduction, des prises en charge de voyages et/ou de frais de déplacement, etc. Mais surtout la MEO n'a quasiment jamais le choix sur le mode de versement des différentes aides, qui sont du ressort de la puissance publique. Le fait formel que ces bourses de résidence soit versées directement aux auteurs ou par l'intermédiaire de la MEO n'a pas la moindre incidence sur la dépendance ou non de la structure aux financements publics. Les deux notions sont mélangées dans le rapport, exagérant la dépendance de la MEO aux financements publics et rendant cette dépendance coupable.

### FINANCEMENTS DE LA VILLE

La MEO tient à remercier à nouveau la Ville de Paris pour le soutien qu'elle lui témoigne depuis 2001, et particulièrement en 2004, en lui permettant de s'implanter dans ses locaux actuels, ainsi qu'en 2013, en lui renouvelant son soutien.

Mais certains tableaux présentés par l'IGVP sont inexacts. Dans le tableau des subventions votées par la Ville de Paris, les chiffres sont justes, mais sont imputés au fonctionnement toutes les aides qui concernent des projets. Seules deux des trois subventions de la DAC sont des aides au fonctionnement. Ni la Mairie du 12<sup>ème</sup>, ni la DGRI, n'ont financé la MEO au titre de son fonctionnement. La MEO rappelle que les mairies d'arrondissement se l'interdisent et apportent leur soutien aux entreprises culturelles via des facturations de prestations de service.

La MEO ne comprend pas l'emploi de l'expression « correspond en réalité » pour décrire la nature des différentes aides comptabilisées comme venant du ministère des Affaires sociales. On peut aussi bien dire que la subvention de la Ville « correspond en réalité » à une subvention de la DAC, et on peut aussi considérer que les chiffres sont inexacts,

AL

puisque l'aide de la mairie d'arrondissement n'est théoriquement pas une subvention. Même problème pour les fonds venant d'ARCADI, du CNT ou du CNL, qu'on peut assimiler ou non à des aides de la région ou du ministère de la Culture.

La MEO regrette qu'il ne soit pas fait état des « Euros Bloche », dont la MEO a effectivement bénéficié à plusieurs reprises. C'est pourtant un programme très progressiste qui mériterait, selon la MEO, d'être développé. Les structures subventionnables parisiennes sont en effet défavorisées par rapport à leurs collègues de province, qui (outre la concentration de structures nettement moins importante et les budgets disponibles proportionnellement plus importants) peuvent obtenir des aides à la fois du conseil général et du conseil municipal, ce qui n'est pas vraiment le cas à Paris. Il serait cependant profitable, pour les aides décidées par les mairies d'arrondissement, que celles-ci puissent appuyer leurs décisions sur une véritable expertise professionnelle.

La MEO s'étonne qu'aucun représentant de la DGRI n'ait été interrogé dans le cadre de cet audit. De même que des représentants du secteur Jeunesse, alors que la MEO a siégé à plusieurs reprises dans des jurys pour les aides Paris Jeunes Talents. De même que des représentants de la mairie du 12<sup>ème</sup>, alors que c'est elle qui nous a permis de nous installer dans nos locaux actuels, et que la MEO participe à la quasi-totalité des animations municipales, quand elle n'y est pas largement impliquée dès l'origine, par exemple pour la « Saison Jeune Public » du 12<sup>ème</sup>, ou pour la mise en place du support promotionnel actuel des activités culturelles du 12<sup>ème</sup>, « Culture 12 », en passant par le festival « 12x12 ».

#### **FINANCEMENTS DE LA REGION**

La MEO estime qu'il faudrait préciser davantage les véritables différences entre ce qui tient du fonctionnement et ce qui tient du projet. On sait que les aides de la région sont des aides au projet, mais l'une de ces aides fait tout de même l'objet d'une convention triennale, et l'appellation des deux est éloquente : on parle bien de permanence et d'un ensemble d'activités...

Dans le tableau concernant les financements de la région, les subventions attribuées sont mélangées aux subventions versées, il n'y a pas eu d'augmentation substantielle en 2011. Rappelons que la subvention aux activités littéraires de la région sera inférieure de moitié en 2013, et qu'en ce jour de juin 2014 la MEO n'en a pas encore perçu le premier acompte 2013.

L'IGVP affirme que « l'aide de la région a été portée de 55.000 € en 2012 à 80.000 € en 2013, sans compter (...) deux emplois tremplins ». La MEO affirme qu'en termes de versement, l'aide de la région à la MEO est passée de 64.264 € en 2012 à 48.500 € en 2013. Et qu'en termes d'attribution, cette aide est passée de 55.000 € en 2012 à 59.000 € en 2013. Cette dernière variation étant due à un report de six mois de l'aide aux activités littéraires et à deux projets supplémentaires.

La Région a renouvelé son aide au titre des activités internationales pour 2014 ; la part de budget relative aux résidences en cours sera plus importante en 2014 qu'en 2013 ; le problème lié au semestre de décalage pour le soutien aux activités littéraires en 2013 ne devrait pas se renouveler en 2014 ; il n'y a pas d'indice pouvant laisser entendre que la convention de permanence artistique ne sera pas renouvelée.

#### **FINANCEMENTS DU MINISTERE**

La MEO conteste que « le ministère de la Culture [soit] le seul financeur au titre de l'Etat en 2013 » et rappelle que d'autres ministères, et notamment ceux des Affaires étrangères (via l'Institut français), de l'Education nationale, des Affaires sociales (via le poste FONJEP / ACSE), lui apportent régulièrement son soutien, sans compter d'autres contrats aidés par

13

l'Etat via l'ASP. La MEO confirme que le ministère de la Culture a toujours été son principal financeur au titre de l'Etat, et que c'est assez logique puisque la MEO est une entreprise culturelle.

Dans le tableau concernant les financements du ministère, et les déductions qui suivent, 10.000 € sont imputés par erreur à la DGLFLF, alors qu'il s'agit -à la connaissance de la MEO- de la réserve de la ministre. Il est exact de dire qu'en ce qui concerne la SDAEI « le crédit initial de 10.000 € alloué en début d'année 2013 a été porté à 25.000 € pour l'année 2013 » ; mais il serait plus complet de dire qu'il était déjà de 25.000 € en 2012, et de 33.000 € quelques années auparavant... Concernant l'aide à la résidence de la DRAC, qui paraît limitée à 2013, depuis la fin des années 1990 la DRAC subventionne la MEO chaque année au projet, sur différentes lignes selon les programmes mis en œuvre par les différents ministres. De même, les soutiens du ministère sont présentés comme attribués dans les années 2000, alors que la plupart datent des années 90. C'est peu de dire que le soutien du CNL a été sensiblement réduit, puisqu'il devrait passer de plus 21.639 € en 2006 à 620 € à 2014. Enfin le ministère de la Culture n'a pas porté sa contribution « à plus de 74.000 € », mais à exactement 74.000 €.

L'actuelle ministre de la Culture s'est prononcée à plusieurs reprises en faveur du maintien de l'activité de la MEO, y compris lors de réponses à des questions écrites à l'Assemblée nationale : « La Maison d'Europe et d'Orient, à travers la création et la diffusion de spectacles, des activités d'édition et de librairie et l'animation d'un réseau de traduction théâtrale, donne accès aux cultures d'Europe de l'Est et d'Asie centrale à un public francophone. Elle participe donc de la diversité culturelle et c'est à ce titre que le ministère de la Culture et de la Communication a choisi, depuis plusieurs années, de soutenir financièrement cette association. Le contexte budgétaire contraint a fait varier les niveaux de ce soutien sans jamais conduire à y renoncer. Consciente des difficultés financières que traversait dès lors l'association et soucieuse de trouver une solution qui permette la continuation d'une programmation appréciée dans le respect des impératifs budgétaires, la ministre de la Culture et de la Communication a chargé ses services de réunir l'ensemble des parties prenantes afin d'envisager collectivement les dispositions à prendre pour permettre la poursuite des activités de la Maison d'Europe et d'Orient. Le ministère de la Culture et de la Communication attachera la plus grande attention à la solution qui se dégagera. »

Enfin le rapport ne précise pas le montant total du retrait du ministère des Affaires sociales via l'ACSE, qui est pourtant de 55.000 € en 4 ans, avec des baisses annoncées à chaque fois en plein milieu d'exercice (juillet). Un tel désengagement pourrait-il être décrit comme « massif » ou « extrême » ? Il est pourtant très largement à l'origine des récentes difficultés de la MEO.

#### **ASSOCIATION**

La MEO relève des inexactitudes sur la description des noms de l'association et de son objet, mais sans grande importance. Elle fait tout de même remarquer qu'elle fêtera la saison prochaine le trentième anniversaire de son association, ainsi que le dixième anniversaire de l'ouverture de ses locaux. Si donc la MEO est un établissement « à risque », c'est un élément à noter sur ses capacités à surmonter les difficultés.

La MEO affirme qu'effectivement le statut associatif, en l'état, correspond assez mal à la réalité des entreprises à objet culturel et à but non lucratif. La MEO rappelle la remise en vigueur, au début des années 90, de la licence d'entrepreneur de spectacles, et les nombreuses propositions des différentes organisations professionnelles (la Fédercies, le SYNAVI, l'UFISC....) faites depuis au pouvoir législatif à ce sujet, sans jamais être entendues.

*M*

La grande majorité des entreprises culturelles ont un statut associatif, qui leur convient bien mieux que celui d'une société commerciale, et une large majorité d'entre elles fonctionnent sur le même schéma que la MEO. Ses statuts sont tout ce qu'il y a de plus banal et de plus répandu, dont probablement tout ou presque a été emprunté ici ou là dans les modèles en circulation.

La MEO a réfléchi à la possibilité de changer de statut juridique (SCOP ?), avec une ou plusieurs structures (fédération ?), pour tout ou partie de ses activités. Mais dans tous les cas, à ce jour le risque de déstabilisation, ainsi que les perspectives d'accroissement des tâches administratives et comptables, et de sortie des critères de certaines aides (réservées aux associations), pour un gain mineur, n'ont pas engagé la MEO à aller dans ce sens.

### STATUTS

La MEO tempère l'affirmation de l'IGVP selon laquelle ses « dispositions statutaires sont souvent peu claires et lacunaires ». Elle estime que le rapport confond les deux notions distinctes de « droits d'entrée » et de « montant de l'adhésion », qui sont pourtant clairement mentionnées.

La MEO tempère l'affirmation de l'IGVP selon laquelle la ratification des demandes d'adhésion par le conseil d'administration signifie le caractère « fermé » de l'association. Cette pratique n'est pas contraire à la réglementation et elle est très répandue, et bien plus largement que dans le seul secteur culturel indépendant. Il existe différents systèmes, qui ont leurs avantages et leurs inconvénients. Par exemple, en matière de gouvernance, une association sur le modèle dit « fermé » assure une certaine stabilité à la structure.

La MEO n'est pas un club privé. Il est évident que la plupart des associations doivent se prémunir de la possibilité de certaines stratégies éventuellement hostiles. La MEO rappelle qu'elle travaille avec nombre de pays en guerre et qu'elle estime très largement préférable de pouvoir s'assurer des bonnes intentions de ses candidats à l'adhésion. Mais tout cela est peut-être effectivement inutile : les organes dirigeants disposent généralement aussi d'un droit de radiation...

Tout cela est d'ailleurs très exactement ce que recommande la préfecture dans ses modèles de statuts : « ARTICLE 6 - ADMISSION : Pour faire partie de l'association, il faut être agréé par le bureau, qui statue, lors de chacune de ses réunions, sur les demandes d'admission présentées. »

Bien entendu certaines associations ont effectivement un fonctionnement sur la base d'actions avec des adhérents, dans le domaine sportif ou caritatif par exemple. De facto, la MEO fonctionne tacitement sur ce modèle, avec ses abonnés et notamment le nom de l'abonnement -passport syldave- qui indique clairement l'adhésion morale à la MEO, et dont le montant est identique à celui de l'adhésion associative.

La MEO a déjà réfléchi à inclure dans ses statuts un éventuel lien entre l'abonnement et l'adhésion. Elle n'y a vu, dans le fond, que du travail administratif supplémentaire sans véritable conséquence positive à la poursuite de ses objectifs.

Il convient également de s'interroger sur cette notion d'adhésion. On peut assez facilement la comparer, même d'un point de vue juridique, au fait d'être ami sur Facebook. En ce cas il faut parler d'un chiffre de 6.165 amis sur les deux profils de la MEO. Pour rester entre amis, c'était d'ailleurs une stratégie très à la mode il n'y a pas si longtemps : oui, la MEO pourrait aussi créer l'Association des Amis de la MEO... Tout ça sans compter les 15.000 personnes abonnées à sa newsletter.

AS

En ce qui concerne la notion de quorum, ce n'est pas, là non plus, ni une obligation ni nécessairement une bonne chose. La MEO rappelle qu'elle a une activité internationale et que ses membres n'ont pas tous la possibilité de faire plusieurs milliers de kilomètres pour être présents à une assemblée générale. Elle devrait malgré tout en définir un.

En résumé, la MEO est prête à s'en remettre entièrement à ses futurs adhérents quant à sa gouvernance. Elle a déjà lancé un premier appel restreint à un certain nombre de personnalités qualifiées et compte à présent plusieurs dizaines d'adhérents. Tous les membres de l'association sont aujourd'hui à jour de leur cotisation.

La MEO conteste l'affirmation de l'IGVP selon laquelle les dirigeants auraient un pouvoir limité du fait de leur possibilité de mandater des salariés de l'association. La possibilité de mandater ou non telle ou telle personne fait justement parti des pouvoirs des dirigeants. La MEO fait également remarquer la très claire implication de l'ensemble de ses membres dans la vie de l'association. La MEO demande si les collectivités fonctionnent autrement que par des mandaterments et des délégations, et si leur gouvernance en souffre.

En quoi consistent d'ailleurs concrètement et principalement les mandaterments actuels à la MEO ? La possibilité de déposer des demandes de subvention, faire des remises de chèque à la banque, faire quotidiennement toutes sortes de règlements. Ce n'est effectivement pas le rôle d'un président, ni d'un trésorier, en tout cas pas dans le cadre d'une entreprise...

La MEO tempère l'affirmation selon laquelle « la réglementation relative aux associations est peu respectée » en son sein. Concernant l'ensemble des questions relatives aux différents registres, en trente ans de vie associative, c'est la première fois que la MEO doit répondre à de telles demandes. Elle en est donc surprise, mais répondra à toutes les exigences légales requises.

La MEO reconnaît que son registre spécial est sous la forme d'un classeur et non d'un « registre ». La MEO pense que le fond des obligations légales est respecté, puisqu'on peut facilement trouver dans ce classeur toutes les informations relatives aux « modifications apportées aux statuts et les changements survenus dans l'administration ou la direction de l'association ». Mais la MEO répondra sans tarder à cette exigence légale et va procéder au recopiage des éléments requis sur un registre spécial.

En résumé, la MEO affirme que son fonctionnement et ses dispositions statutaires sont semblables à ceux de la majorité du secteur associatif et du secteur culturel indépendant. Elle profite néanmoins de cette opportunité pour effectuer les modifications statutaires qu'elle envisageait déjà (adhésions) ainsi que celles recommandées par l'IGVP. Les nouveaux statuts seront votés lors de la prochaine assemblée générale fixée au 8 juillet prochain, qui devrait également élire un conseil d'administration et un bureau distincts.

**RECOMMANDATION 8 : STIMULER LA VIE ASSOCIATIVE EN AUGMENTANT SENSIBLEMENT LE NOMBRE D'ADHERENTS, SE METTRE RAPIDEMENT EN REGLE AVEC LES DISPOSITIONS DE LA LOI DE 1901 RELATIVES A LA TENUE D'UN REGISTRE SPECIAL, PROCEDER A UN TOILETTAGE DES STATUTS.**

**REPOSE :** LES DIFFERENTES PARTIES DE LA RECOMMANDATION ONT ETE SUIVIES OU SONT EN PASSE DE L'ETRE.

#### **LOCAUX**

La MEO confirme l'affirmation de l'IGVP selon laquelle les locaux actuels de la MEO sont « exigus ». Elle estime d'une manière générale que les locaux sont en faible adéquation avec le type et le volume d'activité. Elle regrette que la librairie, la bibliothèque, les loges et la régie aient disparus du descriptif.

16

La MEO exprime toute sa reconnaissance à la Ville de Paris pour lui avoir accordé sa confiance en lui permettant de s'installer dans ces locaux, qui lui ont permis de faire ses preuves. Il est établi cependant que les locaux conviennent de moins en moins au développement des activités et de la fréquentation de la MEO. La disposition des locaux contraint une partie du personnel à travailler à la lumière artificielle à longueur de journées ; les bureaux pourraient difficilement être séparés des circulations : le public est obligé de traverser les bureaux pour se rendre à la salle de spectacle ; il n'y a pas de toilettes accessibles par la salle sans laisser l'ensemble du lieu ouvert, ce qui peut poser des problèmes par exemple pour les stages qui se déroulent le week-end, ou pour faire davantage de location.

La MEO rappelle qu'elle est inscrite à la CALAS depuis qu'elle a appris son existence, et qu'elle n'a reçu aucune proposition de locaux. Elle regrette la démolition de la Rotonde SNCF de la rue du Charolais, que la MEO avait demandée et qui aurait pu faire un centre culturel de premier plan, en lien par exemple avec le théâtre de l'Opprimé. On a préféré y construire à la place un conservatoire qui dispose déjà de locaux substantiels et à l'équipement coûteux (insonorisation).

La MEO a proposé un projet de Maison des Européens, façon Maison des Réseaux, pour regrouper les principales associations parisiennes à vocation culturelle et européenne, et créer ainsi synergies et mutualisation, par exemple dans les locaux de l'ancienne école Gabriel Lamé. On a préféré consacrer ces locaux à une nouvelle maison des associations, alors qu'il en existe déjà une dans le 12<sup>ème</sup>, et à un centre d'animation, alors qu'il en existe un de l'autre côté de la rue.

La MEO a postulé récemment à la voute 60 du Viaduc des Arts, distante de quelques mètres de ses locaux, destinée à de l'artisanat d'art, avec un projet solide (notamment de consacrer 50% de sa librairie à l'artisanat d'art), dans un contexte où la mairie d'arrondissement se plaignait de la faible animation de cet ensemble (20% du Viaduc est censé être réservé à l'animation –bars, restaurants...), aggravée de surcroît par la disparition du gros magasin Surcouf. Mais cette voute a été attribuée par une commission , présidée par une élue

au seul autre candidat, un marchand de matelas du domaine industriel et commercial, qui gère même une chaîne de magasins, et dont le nom seul invite à l'animation : . Ce n'est hélas pas un cas isolé : on s'interroge si la société par exemple, SA au capital de plus de deux millions d'euros, fait de l'artisanat d'art comme l'impose le cahier des charges du Viaduc.

Cette décision avait plongé la MEO, son public et ses partenaires dans une profonde consternation, d'autant que le projet était officiellement soutenu, entre autre, par le précédent président . Le motif donné officieusement évoquait le manque de fiabilité financière de la MEO, alors que le président en personne avait reçu les mécènes qui s'étaient engagés pour un lieu plus intéressant en faveur de la MEO. Les mêmes mécènes –pour faire court- qui avaient été considérés comme aptes à financer la restauration du plus gros château des rois de France, ne l'auraient pas été pour louer une voute de 300 m<sup>2</sup> au Viaduc des Arts. La MEO propose qu'une partie au moins des locaux du VIA, actuellement vacants, lui soient attribués. Elle a déjà transmis à la municipalité un projet tout à fait en cohérence avec le cahier des charges.

La MEO demande quelle est la procédure pour l'attribution des locaux de la caserne Reuilly.

#### **SECURITE**

Au chapitre sécurité, la MEO précise que la lettre de la préfecture, mentionnée dans le rapport, ne demandait pas de réponse, mais seulement de se mettre en conformité sur quelques points, ce qu'elle pensait effectivement avoir fait.

17

La MEO reconnaît qu'il n'y avait qu'un seul extincteur dans les locaux, et qu'il ne faisait plus l'objet d'un contrat de maintenance. Ces faits avaient échappé à sa vigilance, et la MEO remercie l'IGVP d'avoir attiré son attention sur ce sujet. La MEO a donc immédiatement souscrit un contrat de maintenance et dispose à présent des deux extincteurs requis. Toutefois, le terme « d'ancien » pour qualifier l'extincteur déjà présent, s'il est effectivement imprécis, paraît quelque peu exagéré.

La MEO confirme que l'appréciation du choix du système d'alarme, « laissé à l'appréciation du chef d'établissement », est de la compétence de la commission de sécurité. La MEO a d'ailleurs pris contact avec le bureau de la prévention, de la sécurité et de l'accessibilité du public de la préfecture de police, afin de solliciter une nouvelle visite des locaux dès que possible, et vérifier qu'elle est bien conforme aux conditions et règlements de sécurité.

Les remarques faites par l'IGVP au sujet de l'affichage ont globalement été suivies, ou sont en passe de l'être. La MEO dispose à présent d'un registre de sécurité.

**RECOMMANDATION 9 : VEILLER AU RESPECT DES REGLES DE SECURITE ET AMELIORER LES CONDITIONS DE SECURITE DE CET ETABLISSEMENT RECEVANT DU PUBLIC, DISPOSER D'UN REGISTRE DE SECURITE ET LE MAINTENIR A JOUR**

**REPONSE : LES DIFFERENTES PARTIES DE LA RECOMMANDATION ONT ETE SUIVIES OU SONT EN PASSE DE L'ETRE.**

#### **RESSOURCES HUMAINES**

La MEO estime qu'il y a confusion sur les temps de travail. Actuellement l'association compte trois employés à plein temps et un nombre d'intermittents qui varie selon l'activité.

La MEO rappelle qu'elle a d'abord essayé de réduire son personnel en ne gardant quasiment que son squelette (directrice, administrateur, et chargée de communication), se séparant de la majeure partie de ses forces vives (libraire, puis chargé de production, chargée d'édition, et chargée du réseau). La réduction du personnel a été effective en 2013. Un ancien employé a été ré-embauché après quelques mois parce que l'association ne pouvait définitivement pas fonctionner avec si peu de personnel ; la maison n'avait plus d'âme, devenait un garage. La MEO essaye actuellement une autre formule (directrice et deux postes polyvalents), selon les moyens dont elle dispose, mais affirme que trois postes supplémentaires sont actuellement nécessaires pour un fonctionnement normal.

La MEO conteste que « la politique de ressources humaines fragilise l'association ». Elle affirme que cette politique ne lui est pas particulière, mais commune à l'ensemble du secteur associatif, et que la grande majorité des entreprises culturelles indépendantes ont recours aux différents dispositifs d'aide à l'emploi. La MEO affirme qu'il y a confusion entre le besoin de recourir à ces dispositifs, qui est effectivement signe de -relative- fragilité, et la décision d'y recourir, signe de la présence effective d'une politique de ressources humaines. A défaut, si ces dispositifs sont un facteur de fragilité, pourquoi sont-ils donc mis en œuvre ? La MEO estime que le choix de certains termes est assez tendancieux. Quel sens donner au terme « massif » pour une affaire qui, selon le rapport même, concerne... deux cas ?

La MEO approuve le constat de l'IGVP selon lequel « on assiste à une institutionnalisation de la précarité ». Sauf que cette précarisation ne concerne pas, hélas, que la MEO, mais le marché du travail tout entier, et le secteur culturel indépendant en particulier. Par ailleurs, on constate que cela n'est pas vraiment le cas à la MEO. La quasi-totalité du personnel permanent de la MEO est passée en CDI à la fin de la période en emploi aidé. Mais il vaudrait mieux dire est « restée », puisque aucun des dispositifs FONJEP, emplois-jeunes

18

et emplois-tremplins (soit tous les dispositifs utilisés à la MEO sauf un seul) ne peut concerner des CDD.

La MEO rappelle que la majeure partie du personnel qui a quitté la MEO l'a fait pour convenances personnelles, majoritairement en raison d'un départ de Paris vers une autre ville, ou encore pour rejoindre des maisons plus fortunées, selon le schéma classique des jeunes formés par les associations qui passent ensuite dans l'institution où les conditions sont plus avantageuses.

#### **SOCIAL**

La MEO tempère l'affirmation de l'IGVP selon laquelle « il y aurait également lieu de mieux appliquer la législation sociale ». Elle tient à souligner que les problèmes évoqués restent très administratifs. Elle s'engage cependant à répondre aux recommandations de l'IGVP en la matière.

La MEO ignorait effectivement les dispositions relatives au DUER, et procède actuellement à sa rédaction. Le stress sera, à n'en pas douter, en premier sur la liste.

En ce qui concerne le registre du personnel, comme pour l'ensemble des registres, la MEO a entrepris de mettre le sien en conformité.

La MEO rappelle que le traitement de sa paye est réalisé en externe, par des organismes professionnels tels que <sup>qui disposent de leurs propres logiciels</sup>, et qu'un certain nombre d'erreurs est clairement de leur fait. Ce sont évidemment aussi certaines circonstances qui peuvent amener la MEO à faire des changements de dernière minute. Mais il est évident que ce n'est pas la MEO qui a demandé de faire des cachets à 11 €... Ces erreurs ont normalement été corrigées par la suite. Par ailleurs, la période choisie, étant la plus chargée de l'année en raison de la création de la compagnie, n'est peut-être pas la plus représentative.

A propos des « relances », la MEO précise qu'il ne s'agissait aucunement d'une mauvaise volonté de sa part, mais du temps nécessaire à retrouver certains documents rares. La MEO affirme que ses différents prestataires se rejettent mutuellement la responsabilité de l'établissement de la DAS2, et ajoute que l'IGVP est la seule entité à lui avoir jamais demandé ce document. Elle pense que certaines procédures de l'audit auraient pu être optimisées, une bonne partie des documents demandés ayant déjà été transmis à l'administration municipale.

La MEO reconnaît l'imperfection de ses ressources humaines. Elle demande à l'IGVP de faire preuve de tolérance à cet égard, et l'assure que son équipe fait de son mieux pour la réalisation des diverses tâches administratives légales qui lui incombent. D'une manière générale, et particulièrement dans son activité pluridisciplinaire et internationale autant que dans son grand nombre de partenaires, la MEO tient cependant à faire remarquer le poids véritablement écrasant de ces tâches administratives, en tous cas démesuré par rapport à la force de production et aux ressources humaines.

**RECOMMANDATION 10 : APPLIQUER LA LEGISLATION SOCIALE, PROCEDER A LA REDACTION D'UN DOCUMENT UNIQUE D'EVALUATION DES RISQUES, APPORTER D'AVANTAGE DE SOINS DANS L'ARCHIVAGE ET LA FORMALISATION DES CONTRATS DE TRAVAIL ET DANS LA REALISATION DE LA PAYE DES INTERMITTENTS, DISPOSER D'UN REGISTRE UNIQUE DU PERSONNEL REpondant AUX NORMES REQUISES**

**REPOSE : LES DIFFERENTES PARTIES DE LA RECOMMANDATION ONT ETE SUIVIES OU SONT EN PASSE DE L'ETRE.**

19

RECOMMANDATION 11 : VEILLER A L'ETABLISSEMENT DES DECLARATIONS OBLIGATOIRES.

REPONSE : LA RECOMMANDATION EST SUIVIE.

#### COMPTABILITE

La MEO conteste l'affirmation de l'IGVP selon laquelle les comptables ont «jugé nécessaire de remettre à plat les procédures comptables afin que les comptes de l'exercice comptable 2013 soient établis avec une rigueur accrue ». Etre plus rigoureux, c'est bien ce vers quoi tout le monde prétend tendre.

En ce qui concerne le fait que « la tenue de sa comptabilité manque de rigueur », la MEO affirme que la grande majorité des problèmes évoqués sont de la compétence de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes.

La MEO estime que le discours du nouveau prestataire –quel qu'il soit-, selon lequel il va travailler bien mieux que son prédécesseur, est une recette commerciale éculée. La MEO estime que le terme de « remise à plat » est largement exagéré, et que les quelques changements qui ont accompagné l'arrivée du dernier expert-comptable n'avaient pas pour objectif une rigueur accrue, mais bien au contraire une simplification et un allègement de certaines procédures comptables en vigueur, dont l'excès de rigueur l'avait justement éberlué à sa prise de fonction.

La MEO rappelle que son équipe a été formée à la comptabilité par une ingénieure à la retraite, dont plusieurs personnes pourront attester qu'il pouvait lui arriver de passer plusieurs jours sur les comptes pour trouver une erreur de quelques centimes. La MEO interroge l'IGVP sur ses indicateurs de ce manque de rigueur. Elle estime que faire parfois quelques erreurs, sans grande gravité, ou faire les frais des erreurs d'un prestataire, n'est pas nécessairement manquer de rigueur, surtout quand tout est mis en œuvre pour y remédier.

La MEO approuve totalement l'analyse selon laquelle les changements trop fréquents d'administrateur sont un handicap. Elle rappelle d'ailleurs que le poste d'administrateur ainsi que celui de chargé/e de communication, sont toujours vacants en son sein, en raison de la faiblesse des moyens qui lui sont attribués, ce qui n'est pas sans lui poser quelques difficultés. La MEO rappelle qu'en termes d'expert-comptable et de commissaire aux comptes, elle n'a connu qu'un seul changement, pour des raisons de nécessaire réduction des coûts.

Il est vrai que le changement de comptabilité à la MEO a connu quelques infortunes, et que la MEO n'est pas entièrement satisfaite du travail de son cabinet comptable actuel. La MEO que l'essentiel des critiques formulées dans le rapport est de la responsabilité de ce cabinet et des cabinets précédents. La MEO a mis les nouveaux problèmes constatés sur le compte de la malchance et des circonstances du changement. Elle a choisi d'essayer de travailler sur la durée avec ce prestataire, plutôt que de tenter un nouveau changement qui ne manquerait pas de redoubler les problèmes en cours, et en raison de ses liens avec l'AGECIF, qui est normalement l'une des principales références françaises en matière d'administration culturelle. Cependant, si aucune amélioration n'était constatée, elle se verrait contrainte d'effectuer effectivement un nouveau changement.

En ce qui concerne les « dépenses parfois mal maîtrisées », l'IGVP n'a pas relevé que l'expert-comptable avait facturé à tort la saisie comptable pour la première année. A sa décharge, la MEO ne s'en est pas non plus rendu compte immédiatement. Cette surfacturation de 2013 va être répercutée sur la facture 2014. Par ailleurs la MEO rappelle que le cabinet comptable prend également en charge la saisie comptable, ce qui n'était

eo

pas le cas auparavant, et que ses tarifs ne sont donc guère comparables avec ceux de son prédécesseur. Par ailleurs l'affirmation –non datée- de l'expert-comptable selon laquelle les comptes 2013 seraient clôturés fin avril 2014 était prématurée, ceux-ci viennent tout juste d'être rendus. Quant à l'annonce des résultats, la MEO préfère garder une réserve de rigueur plutôt que de faire des pronostics.

La MEO approuve la remarque de l'IGVP sur les intitulés de compte. Ces problèmes avaient déjà été remarqués par la MEO, qui a entrepris d'y remédier.

La MEO tient à souligner que la comptabilité fait partie intégrante des indicateurs sérieux de son activité, de sa santé financière et de sa fiabilité devant ses principaux partenaires, et qu'elle tâche d'y apporter, en toute logique, le plus grand soin.

**RECOMMANDATION 12 : REVOIR LES INTITULES DE COMPTE AFIN DE PERMETTRE UNE IMPUTATION COMPTABLE APPROPRIÉE**

REPOSE : LA RECOMMANDATION EST SUIVIE.

### **TRESORERIE**

La MEO apprécie que l'IGVP ait relevé l'attention portée à sa trésorerie. La MEO considère que si bien sûr l'analyse comptable révèle bien souvent des points très intéressants, elle arrive généralement fort tard pour un certain nombre de décisions. La trésorerie, et l'analyse que son logiciel peut facilement en faire en temps réel avec un prévisionnel déjà rempli, est donc aussi un indicateur tangible de la vie économique de l'association. La comptabilité analyse de manière parfois peu lisible (surtout pour des artistes contraints à la gestion) une réalité qui saute aux yeux à la lecture d'une trésorerie. Elle est sujette à différentes interprétations auxquelles l'imputation des subventions attribuées et versées sur des exercices différents laisse la porte ouverte.

Le terme « prêts d'urgence » semble mal adapté à des procédures aussi classiques et banales que l'autorisation de découvert ou le dailly, proposées par les différents établissements bancaires. Il serait plus juste de les qualifier de « prêts relais ». En tous cas il s'agit effectivement de procédures que la MEO essaye d'éviter, tant la charge administrative est pesante, et qui prennent parfois tellement de temps que la subvention est régulièrement versée avant qu'on ait terminé de traiter la demande. Elles restent néanmoins monnaie courante.

La MEO recommande de solliciter le réseau Actes-if afin de connaître son point de vue quant au qualificatif « d'expédients » pour désigner le fonds de solidarité financière qu'il a mis plusieurs années à mettre en place avec de nombreux partenaires tels que la NEF (Nouvelle Economie Financière), parmi les fleurons français de l'économie sociale et solidaire (hébergée par le Crédit coopératif), la mutuelle AUDIENS et France Active.

La MEO affirme que si elle a eu effectivement recours à des prêts d'urgence de courte durée émanant de proches, il s'agissait au moins autant d'éviter de faire perdre à la collectivité et à l'activité subventionnée des milliers d'euros qui, sans cela, auraient disparu en intérêt débiteurs, frais de dossiers ou d'intervention et majorations de retards, que d'éviter la cessation de paiement.

La MEO estime préférable de ne pas commenter outre-mesure les informations, par ailleurs inexactes, relatives aux liens de parenté au sein de l'association mentionnés dans le rapport. Le MEO déclare que le prêteur en question est d'abord de la personne qui a continué à assurer bénévolement la comptabilité de la MEO,

. Les liens entre la famille et l'entreprise ne sont pas nouveaux, et ce n'est pas à une administration, ni à des organismes au coût

21

prohibitif, qu'on demande des prêts d'urgence de courte durée, mais bien aux proches et aux amis.

### ANALYTIQUE

La MEO conteste l'affirmation de l'IGVP selon laquelle « l'association ne peut dans le contexte actuel envisager son avenir qu'en réduisant son éventail d'activités et en se concentrant sur celles qui sont le moins déficitaires. »

Tout d'abord en ce qui concerne le contexte actuel, la MEO rappelle que le Président de la République en personne a affirmé à plusieurs reprises que la croissance était revenue.

La MEO s'interroge régulièrement et depuis longtemps sur les suggestions faites par l'IGVP. La comptabilité analytique de la MEO est déjà en place depuis plusieurs années. Elle a été extrêmement détaillée (livre par livre, spectacle par spectacle par exemple) il y a quelques années, et soigneusement examinée, sans révéler autre chose que ce que la MEO savait déjà : aucune branche de l'activité n'était, en moyenne, plus particulièrement bénéficiaire ou déficitaire par rapport aux autres.

Aucune activité n'est d'ailleurs, à elle seule, véritablement déficitaire. Ce ne peut être ni la librairie, ni le bar, qui revendent des marchandises plus cher que ce que la MEO les a achetées ; ni le réseau, ni la bibliothèque, ni la création, ni l'accueil, dont les dépenses relatives sont faites en fonction des recettes prévues de manière certaine. Il convient donc de se rendre à l'évidence : ce n'est pas l'activité qui cause l'essentiel du déficit, mais bien le fonctionnement, qui devrait donc être davantage financé.

De même, l'IGVP a elle-même fait le constat de l'extrême imbrication et interdépendance des activités. En supprimer une risquerait bien d'avoir davantage de conséquences négatives que positives. Les réduire aurait pour conséquences immédiates la réduction d'une part des recettes propres et d'autre part des recettes des partenariats divers en relation avec ces activités. Et cette réduction ne pourrait être qu'assez brève, et consentie par les principales tutelles, car il n'est pas certain qu'elles continueraient longtemps à soutenir un fonctionnement avec peu ou pas d'activité.

Et de toute façon, comme le dit fort justement l'IGVP, ces mesures seraient sans doute « insuffisantes pour retrouver un nécessaire équilibre financier ». Ce constat est à nouveau l'évidence que c'est bien le fonctionnement qui devrait être davantage soutenu, et non les activités, qui parviennent globalement à l'équilibre.

La MEO approuve l'affirmation de l'IGVP selon laquelle le financement au projet est mal adapté à sa situation. Elle regrette que n'aient pas été étendues des initiatives telles que celle de la DDF (Délégation au développement et aux formations, ministère de la Culture), qui permettraient de soutenir toutes sortes de projets hors normes et/ou à caractère pluridisciplinaire et transversal.

A ce jour cette comptabilité analytique a été effectivement réduite aux principaux centres de coûts. Il est vrai qu'elle n'a pas véritablement été exploitée ces derniers temps. La MEO avait déjà demandé à son cabinet comptable de la remettre en place et a renouvelé sa demande.

La MEO approuve l'affirmation de l'IGVP selon laquelle l'apport des bénévoles est difficile à mesurer. Pour les membres du réseau par exemple, il faudrait comptabiliser, pour chacun de ses 300 membres, le nombre d'heures passées à la lecture du nombre de manuscrits... Un travail titanesque pour une utilité assez contestable. La MEO estime que valoriser cet apport dans un budget ne ferait qu'y introduire davantage de confusion, et préfère bâtir ses budgets sur des éléments plus tangibles, plutôt que de faire des estimations plus ou moins hasardeuses. Mais réflexion faite, la MEO va se pencher plus précisément sur cette

*22*

question, qui pourrait lui permettre d'augmenter le taux de subventionnement de certaines de ses activités par la région.

RECOMMANDATION 13 : METTRE EN PLACE UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE PERMETTANT DE DISTINGUER LES PRINCIPAUX CENTRES DE COÛTS DE L'ASSOCIATION

REPONSE : LA RECOMMANDATION EST SUIVIE.

RECOMMANDATION 14 : VALORISER DANS SES COMPTES LES CONTRIBUTIONS NON FINANCIERES ET EN PARTICULIER LE TRAVAIL DES BENEVOLES

REPONSE : LA RECOMMANDATION SERA SUIVIE.

#### FONDS PROPRES

En ce qui concerne les fonds propres de l'association « en forte diminution », la MEO rappelle que cette situation est due à la décision de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes, qui ont tout d'abord décidé de ne pas amortir la production éditoriale pendant une décennie, puis ont décidé de l'amortir en cumulant une dizaine d'exercices en un seul, créant ainsi une richesse de fonds propres très largement artificielle –en tous cas dans sa proportion. Qu'il s'agisse là d'une faute ou d'une erreur, la responsabilité ne saurait en être imputée à la MEO, et l'ensemble de ses tutelles, qui a vu un beau jour la MEO arriver avec un bénéfice comptable de presque 100.000 €, est déjà largement informée de ces faits.

La MEO estime qu'il faudrait définir plus précisément ce qui est des « fonds propres » de ce qui ne l'est pas. Si cela est une évidence pour les subventions des collectivités, ou à l'inverse pour les actes dits commerciaux, la notion est plus floue en ce qui concerne les aides de l'Union européenne, des gouvernements étrangers, des établissements publics, des fondations de droit privé ou des sociétés d'économie mixte. Ce qui représente une part pas forcément négligeable.

#### GESTION ET SITUATION

La MEO reconnaît que sa gestion s'apparente hélas effectivement bien souvent à de la navigation à vue. La chose serait différente si les collectivités votaient leurs décisions pour l'exercice en cours non pas à la fin de celui-ci, mais à la fin de l'exercice précédent, si les futurs visiteurs de la MEO faisaient part de leurs intentions suffisamment à l'avance, etc.

Mais il faut transposer le concept. Naviguer à vue, signifie aussi pouvoir faire preuve de souplesse. Ce qui est un trait de caractère des lieux intermédiaires tels que la MEO. Plus une programmation est bouclée longtemps à l'avance, moins l'établissement est en mesure de répondre rapidement à ce qui se passe autour de lui. Certains projets doivent être prévus longtemps à l'avance, d'autres sont à traiter avec l'actualité. Pour exemple, l'exposition de l'artiste peintre CA : à peine quelques jours se sont écoulés entre son départ de la Fédération de Russie, fuyant les persécutions pour avoir représenté VP et DM avec des corps de femme, et sa résidence puis son exposition à la MEO. Sous l'œil attentif de France Inter, Canal Plus et CNN.

La MEO conteste l'affirmation de l'IGVP selon laquelle sa situation financière « manque totalement de visibilité ». Il y a un commissaire aux comptes, un expert-comptable, toutes sortes de bilans divers et variés. La MEO interroge l'IGVP sur les éléments qui seraient susceptibles de l'éclairer. Ou bien, la MEO pourrait approuver cette affirmation, en y ajoutant que c'est assez logique si l'on considère que ces principaux éléments lui sont donnés par « ses principaux bailleurs de fonds ». Par exemple, le Conseil de Paris ne prendra pas de décision concernant son soutien aux activités de la MEO en 2014 avant que l'IGVP ne remette son rapport définitif, ce qui se fera au mieux en juillet ; il n'y a pas de conseil au mois d'août, et celui de septembre, traditionnellement chargé, ne votera que les

23

décisions prises en juillet. La MEO ne saura donc pas au mieux avant le mois d'octobre de combien elle disposera pour organiser les activités qu'elle aura déjà quasiment terminées... Alors, oui, on peut dire que sa situation financière « manque totalement de visibilité ».

La MEO laisse à la DUCT la responsabilité de ses évaluations et des conclusions qu'elle en tire. Quoi qu'il en soit, les réserves émises par cette entité sont légitimes. Il est salubre que la Ville de Paris s'enquière de l'utilisation des fonds qu'elle alloue. Le sens de la phrase « faute de trop nombreux documents de nature à éclairer sa situation réelle » échappe cependant à la MEO.

La MEO reconnaît bien sûr qu'elle « connaît des difficultés financières récurrentes » et qu'elle bénéficie de soutiens financiers. Mais l'IGVP omet de faire la moindre relation entre le niveau et l'évolution de ces soutiens sur la période inspectée, celle des années de RGPP et de « crise », et ces difficultés financières. Par ailleurs on peut établir que si les soutiens financiers d'un niveau nécessaire à un fonctionnement minimal ne sont mis en place que ponctuellement, la situation ne pourra être redressée que ponctuellement.

Si « la situation financière est particulièrement délicate » et « la situation reste alarmante », la MEO confirme qu'il s'agit là d'un fait commun à la majorité des entreprises culturelles indépendantes, et notamment un certain nombre d'associations culturelles emblématiques pour les parisiens. La MEO rappelle que les organisations professionnelles représentatives du secteur indépendant demandent, outre une augmentation du budget de la culture et une plus grande transparence concernant les attributions, une meilleure répartition des financements des collectivités au secteur culturel.

La soirée de soutien mentionnée a effectivement et évidemment généré une recette, mais son premier objectif était bien ailleurs : attirer l'attention sur la faiblesse des moyens mis en œuvre pour la promotion des cultures européennes et des lieux intermédiaires à Paris.

La MEO conteste la façon dont la procédure d'alerte est présentée dans le rapport, comme un feuillet à suspense, truffé de rebondissements, alors qu'elle est le fruit d'une stratégie concertée avec le commissaire aux comptes. La procédure d'alerte n'est pas restée en phase I, elle a heureusement pris fin rapidement, comme prévu. Cette procédure avait pour objectif essentiel d'alerter les principales tutelles sur la situation d'urgence de la MEO. Elle aurait tout à fait pu être évitée.

La MEO tempère l'affirmation de l'IGVP selon laquelle ses « principaux bailleurs de fonds » lui ont accordé des subventions exceptionnelles en 2013. Cela est vrai pour la Ville et le ministère, mais faux pour la région, dont le montant du soutien a baissé en 2013, aussi bien en aides versées qu'attribuées.

La MEO tempère l'affirmation de l'IGVP selon laquelle la Ville de Paris est nettement moins investie que la région et le ministère de la Culture. Il faudrait lier cette affirmation aux missions et aux budgets dont disposent les différentes collectivités. Par ailleurs, cela n'est pas particulier à la MEO, mais concerne un certain nombre de lieux intermédiaires parisiens, comme le pointent la quasi-totalité des observateurs institutionnels.

Cependant, l'investissement de la nouvelle équipe municipale semble clair, puisqu'elle a choisi, dès son arrivée et avant même l'avis de la région et du ministère de la Culture, de donner un signe fort quant à la situation de la MEO, ce dont celle-ci s'honore et se réjouit.

La MEO confirme que « les charges fixes de l'association sont difficilement compressibles ». Elle rappelle qu'elle a été contrainte de se séparer d'une partie de son personnel et a obtenu l'annulation de l'augmentation de son loyer au dernier renouvellement du bail.

La MEO approuve l'affirmation de l'IGVP selon laquelle « les marges de manœuvre de l'association sont cependant réduites ». Elle affirme que c'est, là aussi, le cas pour la

24

majorité des entreprises du secteur. Elle affirme qu'il appartient principalement aux collectivités, selon la politique pour laquelle ses responsables ont été élus, de faire changer cette situation et choisir de lui assurer ou non la pérennité de leurs financements.

L'analyse qui affirme que « il en résulte que l'impasse dans laquelle se trouve l'association ne peut trouver d'issue » est assez tendancieuse. La réponse est fournie avec l'énoncé. Par ailleurs la possibilité de l'accroissement des financements publics est déclarée « improbable » - les élus savent au moins à quoi s'en tenir.

L'IGVP suggère de « mieux s'inscrire dans l'économie du spectacle vivant », ce qui manque de clarté pour la MEO. Elle reconnaît son faible talent pour les schémas économiques traditionnels et affirme sa volonté d'œuvrer pour le développement durable, le commerce équitable et l'économie sociale et solidaire, dans un cadre de service public.

La MEO estime assez normal, comme la majorité de ses pairs, qu'il y ait un certain « saupoudrage » pour des associations à la taille ou l'activité réduite, de même que des financements importants pour des projets ou des institutions d'envergure importante. Elle estime par contre très clairement que la disproportion est démesurément évidente, au détriment du secteur intermédiaire qui reste désespérément sous-financé, alors même qu'il est le plus rentable économiquement, le plus créatif artistiquement, le plus proche des notions de service public et probablement le plus apprécié du public, en proportion des moyens de communication mis en œuvre.

La MEO affirme la qualité artisanale de son activité. Elle ne souhaite pas travailler dans une logique exclusivement économique, industrielle et commerciale. Elle entend faire la promotion des cultures, des langues, des minorités, et estime nécessaire d'œuvrer en faveur de la création, de l'émergence, de l'innovation, de la recherche, de la diversité. La MEO estime que « l'exception culturelle » doit être défendue sur le plan international comme à Paris.

La MEO confirme que le risque est avéré depuis le début, et qu'il est même une bonne partie de l'essence même de l'association, une bonne partie de ce que s'interdit de fait une institution lourde et rigide, contrairement à un lieu intermédiaire, généralement bien plus réactif. Si la MEO n'est pas restée une simple compagnie théâtrale, c'est parce qu'elle a trouvé injuste et néfaste le traitement majoritairement réservé aux culturelles européennes, en particulier celles du sud et de l'est. Elle combat au quotidien le racisme ou le colonialisme, plus ou moins latent, dans certaines institutions françaises.

#### **FOURNISSEURS**

La MEO tempère l'affirmation de l'IGVP selon laquelle elle est « assez systématiquement en retard pour le paiement de ses fournisseurs ». Il serait tout aussi judicieux d'affirmer que les collectivités sont assez systématiquement en retard pour le versement de leurs subventions. La réalité, c'est que cette trésorerie se fait au bénéfice des banques, qui récupèrent ainsi une partie des fonds destinés à l'action publique. Ce fait n'est d'ailleurs pas limité aux associations du secteur culturel. On voudrait que, comme dans l'audit du Théâtre de la Ville, l'IGVP recommande de « veiller à ce que le versement de la subvention intervienne suffisamment tôt pour ne pas pénaliser la trésorerie de l'association »...

La MEO n'a pas de contentieux avec la Poste. La MEO a eu un contentieux avec la RIVP, parce que celle-ci avait fait des erreurs dans le calcul de la TVA, et que la MEO ne comprenait pas qu'il soit possible d'augmenter les loyers de manière rétroactive. Le contentieux a cessé lorsque la MEO a été instruite de la loi Rocard de 1989, destinée à « améliorer les relations entre bailleurs et bailés », qui autorise cette aberration. Sans attribuer une subvention rétroactive, on peut considérer que la Ville de Paris a pris ces faits en considération, puisque cette question a été prise en compte dans la subvention

25

exceptionnelle accordée. Lors de cet épisode, le président de la RIVP avait personnellement appelé la MEO pour s'entretenir avec son équipe de la situation.

En ce qui concerne les questions relatives aux photocopieurs (ainsi qu'au standard téléphonique), la MEO confirme l'analyse de l'IGVP. Elle ajoute qu'elle s'interroge sur le fait que de telles arnaques puissent être légales. Elle a envisagé d'avoir recours à un avocat, avant d'estimer que terminer de faire les paiements, quoi qu'elle en pense, devrait probablement s'avérer moins coûteux au final. C'est bien ce sur quoi ce genre d'organismes douteux compte.

En ce qui concerne les retards, la RIVP sait très bien que la MEO ne conteste absolument pas sa dette, mais ne peut assurer la trésorerie de son actionnaire principal à sa place, et doit donc attendre que celui-ci lui verse sa subvention annuelle pour s'acquitter des loyers de l'exercice. La RIVP a vu que, même en retard, le soutien de la Ville n'avait pas fait défaut depuis son installation et que la MEO s'était toujours acquittée de sa dette. La MEO et la RIVP se tiennent de toute façon régulièrement et mutuellement informées de la situation.

L'évaluation du loyer est faite dans un langage pénalisant. Aux dépenses qui « dépassent » 25.000 € on peut tout aussi bien substituer qu'elles « restent inférieures » à 26.000 €. Aucune référence, d'aucune sorte, n'est donnée, alors que justement le montant de ces loyers est adapté aux moyens des associations et reste plutôt inférieur à ceux du marché. De même, avec un pourcentage de « plus de 8% », le comparatif indique que la dépense est excessive, sans aucune référence.

#### IMAGE

En ce qui concerne son image chez ses principaux débiteurs, la MEO rappelle que l'URSSAF a récemment effectué un contrôle à la MEO, sans un seul centime de redressement. La MEO reconnaît qu'elle aurait peut-être parfois une mauvaise tendance à privilégier les paiements pour des artistes en situation de précarité sociale, plutôt que ceux pour de grosses entreprises. Mais l'image de la MEO auprès de ses fournisseurs ne se limite heureusement pas aux éventuels délais de paiement de quelques factures. L'immense majorité de ceux-ci se réjouit de son existence et se désole de sa précarité. Et cela, entre autres raisons, parce qu'elle sait que la MEO offre un certain nombre de possibilités qui n'existent que rarement ailleurs.

En termes d'images, la MEO estime que ce sont les réguliers appels de détresse de lieux qui font partie de l'identité profonde de Paris, tels que le Lavoisier moderne parisien, l'Avant-rue, Confluences, la MEO et d'autres, qui nuisent gravement à leur image, presque autant qu'à celle de la collectivité. Trouver les meilleures solutions pour permettre la pérennité et le développement de l'activité, dans des conditions plus décentes, de ces lieux emblématiques, au bénéfice de tous les parisiens, donnerait selon la MEO une bien meilleure image à la municipalité.

La MEO recommande également la lecture, et notamment le passage concernant la MEO, de l'étude d'EW sur les centres de ressources en France, commandée il y a quelques temps par le ministère de la Culture. Pour parler d'avenir, la MEO rappelle les liens tissés avec certains établissements scolaires franciliens aussi qu'avec les grandes écoles de la profession, qu'il s'agisse du JTN, des Cours Florent, de l'ENSATT, de l'EPSAD, etc.

En termes d'images, la position de la Ville de Paris d'estimer, en termes concrets de jumelages, qu'une seule autre ville au monde est son égale, ne donne pas une bonne image. La MEO rappelle d'ailleurs que son inauguration a été parrainée par ER, actuel Premier ministre de la République d'Albanie, et ancien maire de Tirana, fonction qui lui a valu d'être élu « maire du monde » par ses pairs la même année.

26

### INVESTISSEMENT

La MEO confirme que la Ville de Paris a été son seul financeur au titre de l'investissement, et elle lui en manifeste à nouveau sa reconnaissance. Cela peut sembler assez logique, puisque les locaux lui appartiennent. Mais c'est également une réalité : les conditions proposées par la Ville sont clairement plus favorables que celles proposées par les autres collectivités, et la MEO convient qu'il faut s'en féliciter.

La MEO rappelle aussi que les locaux ont été livrés « brut de béton » : elle en a pris livraison en toute connaissance de cause et la Ville de Paris a répondu présent à 100 %. Grâce à cette aide la MEO a pu faire poser des fermetures, portes et vitrines, installer l'ensemble de la plomberie et de l'électricité, acquérir une grande partie de son matériel scénique et informatique (et pas seulement une machine à café), et continuer à améliorer l'accueil et la sécurité du public.

La MEO ne considère pas que la Ville de Paris ait un engagement particulier de renouveler ses subventions d'investissement, hors ses missions générales de service public.

### RESSOURCES PROPRES

La MEO conteste l'appellation de « négligeables » et « atteignent à peine » pour qualifier les 40.000 € de ses ressources propres, et à l'inverse de « assez important » pour qualifier les 3.086 € de chiffre d'affaires de sa buvette. Elle invite l'IGVP à la comparaison. Par ailleurs la liste des ressources propres est très largement incomplète, ce qui fait que le montant indiqué par l'IGVP pour les ressources propre est erroné, leur montant réel étant supérieur. La MEO rappelle que le montant global de l'aide municipale n'atteint pas toujours ce montant.

La MEO tient à assurer l'IGVP que, ayant pris note de la baisse récurrente des financements publics, elle a entrepris depuis plusieurs années toute une série de mesures visant à « augmenter sensiblement les ressources propres » : rééquilibrage du nombre de manifestations gratuites/payantes, mis en place d'un programme de fidélité pour le public (abonnements), augmentation des tarifs, réduction des invitations, études et recherches internes dans le même sens. Ces faits sont consignés dans les comptes rendus de réunions. La MEO, instruite de la loi de Baumol, doit cependant tempérer cette perspective et rappelle que tout développement, s'il peut générer des produits supplémentaires, entraîne également un accroissement des charges, en général plus important.

La MEO regrette que le rapport ne dise pas un mot sur le mécénat, tel que celui apporté à la MEO par la Fondation du Crédit coopératif, à la requête de BFA, ancien directeur du festival d'Avignon. Pas un mot non plus sur son succès dans le financement participatif (kisskissbankbank) qui lui a rapporté 3.000 € pour l'édition française des *Monologues de Gaza*, pièce lue dans sa version multilingue devant l'assemblée générale des Nations-Unies. On sait pourtant que la diversification économique est un atout de solidité et d'indépendance.

27

Voici l'évolution des principales ressources propres de la MEO au cours des dernières années.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
										mai	dec
ventes librairie	1 783	5 390	9 345	10 960	10 624	13 958	8 743	8 641	22 429	9 170	22 008
ventes édition	7 345	7 899	7 828	10 244	10 410	9 291	8 924	7 296	7 612	5 495	13 188
droits perçus	0	55	1 597	1 689	2 709	8 710	6 398	10 832	17 085	3 294	7 906
billetterie	0	885	1 029	5 060	1 013	4 113	1 243	2 204	6 465	4 408	7 934
bar	44	1 204	1 010	1 080	1 829	2 218	3 963	2 797	4 218	3 297	5 935
ventes galerie	0	260	0	0	0	0	0	140	210	2 996	3 595
location de salle	1 360	1 272	890	1 045	2 400	45	1 950	670	1 535	220	528
abonnements	0	0	0	0	0	210	1 100	240	370	180	432
partenariats, cessions et coréalizations	11 684	17 658	25 032	12 974	11 078	8 241	6 540	23 079	6 425	1 500	4 500
<b>TOTAL</b>	<b>22 216</b>	<b>34 623</b>	<b>46 731</b>	<b>43 052</b>	<b>40 063</b>	<b>46 786</b>	<b>38 861</b>	<b>55 899</b>	<b>66 349</b>	<b>30 560</b>	<b>66 026</b>

Il en ressort assez clairement que, si l'on observe un ralentissement dû à la « crise », comme probablement pour la majorité des entreprises en Europe occidentale à la même période, les ressources propres de l'association sont globalement en hausse : celles-ci ont été triplées depuis l'ouverture de ses locaux actuels.

On observe que la notion de risque joue plutôt dans le sens positif (doublement des recettes de librairie en 2013) et que les mesures économiques sont rapidement visibles (triplément des recettes de billetterie en 2013).

La MEO regrette donc l'absence de mention des points positifs de ses ressources propres : la librairie, passée de 8.641 € en 2012 à 22.429 € en 2013, et qui est déjà à 9.170 € au 31/05/2014 ; les éditions, qui ont repris en 2013 à la hausse pour la première fois depuis 2009 ; les droits d'auteur, qui ont triplé de 2011 à 2013 ; la billetterie, qui a triplé de 2012 à 2013 ; la galerie, qui en est déjà à 2.996 € au 31/05/2014, alors qu'elle était de 210 € en 2013 ; les locations de salle, passé de 670 € à 1.535 € ; sans compter les partenariats, cessions et coréalizations.

#### RAPPORT

Au final, oui, les objectifs de la MEO sont ambitieux. Mais cet audit n'aborde effectivement que le seul terrain comptable et réglementaire, et ignore donc totalement les aspects artistiques, culturels, sociaux, politiques, diplomatiques. Il apparaît donc tout aussi complet qu'un audit qui n'aborderait qu'un seul de ces terrains-là. Certes l'IGVP n'a pas les compétences requises pour une analyse plus complète, mais il existe, hors de l'administration, des professionnels de la culture, des représentants des organisations professionnelles, des élus, des diplomates, du public, que l'on aurait pu interroger. De même, la DAC dispose de comités d'experts...

La MEO s'interroge sur la démesure entre cette analyse, finalement très partielle, et sa capacité à s'interroger sur « l'opportunité du maintien » d'un financement. L'IGVP ne précise pas l'année concernée pour « la subvention annuelle », il est donc difficile d'apprécier sans en connaître le montant. La MEO estime que la fragilité financière d'une structure ne saurait suffire à elle seule, notamment en regard de l'activité fournie, à remettre en cause son soutien par la collectivité. Elle reste sceptique sur la pertinence d'une analyse qui ignore les outils professionnels d'observation, tels que ceux du Collectif

28

des associations citoyennes, du Synavi, du Syndeac, de la CIP-IDF, du réseau Actes-if, d'ARCADI...

Sur de nombreux points, l'audit a été perçu non comme une analyse objective de l'activité de la MEO, mais comme une procédure d'instruction. La situation est quasi systématiquement décrite à charge, et martelée à grand renfort d'un vocabulaire « massivement et extrêmement » inapproprié.

L'équipe de la MEO a eu l'occasion de connaître d'assez près le travail de l'Inspection générale des spectacles du ministère de la Culture, d'en accueillir à plusieurs reprises des représentants en ses murs, et même sur son plateau et jusque dans les préfaces de ses livres. La MEO ne s'attendait donc effectivement pas à voir l'IGVP émettre un avis esthétique sur les productions en cours. Mais elle a été particulièrement choquée de voir qu'aucune attention n'était prêtée à l'accueil du public. Malgré les sollicitations répétées, l'IGVP n'a pas souhaité observer la tenue de la moindre manifestation à la MEO –même sans entrer dans la salle. Cela aurait pourtant donné un « indicateur précis » de la « réalité des activités ».

La MEO note que « l'enjeu de la mission n'est pas d'évaluer un projet artistique et culturel », mais affirme que cette déclaration est un peu contradictoire avec ce qui précède : « les activités culturelles de l'association sont difficilement mesurables » ; et très contradictoire avec l'audit du Théâtre de la Ville par l'IGVP : « une programmation aussi brillante qu'étoffée ».

Pourtant la MEO constate que la qualité de sa programmation, bonne ou mauvaise, est totalement ignorée, mais que ce n'est pas toujours le cas ailleurs, puisqu'on peut lire dans le même rapport sur le Théâtre de la Ville que « la qualité de sa programmation justifie l'effort financier considérable de la Ville ».

La MEO regrette que le rapport ne dise pas un mot sur le travail de la MEO relatif à la promotion de la construction européenne. La MEO estime qu'il convient effectivement de s'interroger sur les raisons, autres que locales & politiques, des résultats aux dernières élections européennes.

La MEO se réjouit de la décision de l'Assemblée nationale de décider, le 28 mai dernier, la création d'une commission d'enquête « chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle » et demandera à être auditionnée dans ce cadre.

La MEO considère comme indispensable que la Ville de Paris, tout comme la région Île-de-France et le ministère de la Culture, maintiennent leurs financements au niveau de 2013, afin que la MEO puisse poursuivre ses activités. La MEO estime que cette question relève moins du « contexte difficile actuel » que de choix de politique culturelle.

29

**MAIRIE DE PARIS**



Direction des Affaires Culturelles



*Le Directeur*

N/Réf. : Affaire suivie par

Paris, le : 22 JUL. 2014

NOTE à l'attention de : Directrice de l'inspection générale

Objet : Observations et avis sur le rapport provisoire d'audit établi par l'inspection générale sur la Maison d'Europe et d'orient.

Nature de la sollicitation du destinataire de la note : Demande d'avis

Résumé : Observations de la D. A. C. sur le rapport provisoire d'audit établi par l'inspection générale sur la Maison d'Europe et d'orient.

Avis Direction : Mettre fin à la subvention dès 2014, un risque de cessation de paiement étant avéré sauf à augmenter très fortement les concours publics, en déconnexion avec l'activité réelle de l'association.

Dans son rapport, l'inspection générale pointe l'hétérogénéité des activités culturelles de la MEO, met en exergue des insuffisances au regard de la réglementation, qui renvoient à des défaillances dans la gestion et conduisent à s'interroger sur le bon emploi des deniers publics.

L'Inspection Générale décrit également une situation financière alarmante, son analyse concordant avec celle de la DAC : les fonds propres de l'association sont en nette diminution (92 949€ en 2009 ; 22 187€ en 2012) ; le résultat net est en recul (-35 369€ en 2012) et le taux global de subvention dépasse 80% des ressources depuis 2010.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'Inspection Générale estime que les conditions ne sont pas remplies pour établir un plan de redressement de l'association.

Sur l'ensemble de ces analyses, qui révèlent des difficultés probablement insurmontables par l'association, la DAC fait part de son plein accord.

La DAC remercie l'Inspection Générale pour cette analyse, partagée, sur la situation de la MEO et s'interroge également sur la pertinence du maintien de la subvention municipale.

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

paris  
**info** Le 3975  
Paris.fr



## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Compte rendu de l'assemblée générale d'Eurodram (2013)

Annexe 3 : Statuts de la Maison d'Europe et d'Orient

Annexe 4 : Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2013

*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.*