

RAPPORT DEFINITIF
AUDIT DE L'ASSOCIATION PARIS BIBLIOTHEQUES

- janvier 2011 -

N°09.30

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], Administratrice

NOTE

à l'attention de

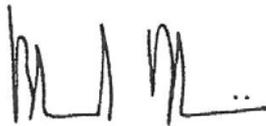
Madame _____
Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Programme de contrôle d'associations subventionnées par la Ville de Paris pour 2010.

Je vous demande de procéder pour 2010 à l'audit des associations suivantes :

- L'association Paris Bibliothèques

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



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
RAPPORT *DEFINITIF*

AUDIT DE L'ASSOCIATION PARIS BIBLIOTHÈQUES

L'association produit et assure la promotion des manifestations culturelles des bibliothèques municipales et notamment les expositions temporaires des bibliothèques patrimoniales de la Ville de Paris. Elle édite et diffuse des publications notamment le journal « en vue ».

Cette association dispose d'un effectif réduit, très qualifié et fortement motivé. Elle fournit un service de très grande qualité unanimement apprécié. L'association est gérée avec rigueur, dynamisme et créativité.

Elle est confrontée à une augmentation importante de ses activités (653 animations en 2008 ; 974 en 2009). Compte tenu de ses moyens humains et techniques limités, l'association est arrivée à la limite de sa capacité de production.

L'association bénéficie d'une subvention pour l'organisation des expositions et est titulaire d'un marché avec la Ville de Paris pour produire des animations dans les bibliothèques. Ce dispositif n'étant pas satisfaisant des propositions sont formulées pour le faire évoluer dans un cadre rénové.

*

* *

SOMMAIRE

Introduction.....	2
1. Le fonctionnement de l'association	4
1.1. Ses missions.....	4
1.2. La gouvernance.....	4
1.3. L'organisation et les ressources humaines.....	5
1.4. Les activités d'animations sont en forte croissance.....	6
1.4.1. Les expositions temporaires.....	6
1.4.2. L'action culturelle dans les bibliothèques.....	10
1.4.3. Les éditions et la diffusion.....	13
1.4.4. La communication.....	15
1.4.5. Les expositions itinérantes.....	16
2. La situation financière est fragile	18
2.1. Le bilan est caractérisé par la faiblesse des fonds propres et une situation de trésorerie très dégradée.....	18
2.2. Le compte de résultat devient déficitaire en 2009.....	20
2.2.1. Les subventions.....	22
2.2.2. Les autres principaux produits.....	22
2.2.3. Le budget 2010 prévoit l'augmentation des activités artistiques.....	23
2.3. La comptabilité analytique est limitée aux coûts directs.....	24
2.4. Les conséquences fiscales de l'attribution d'un marché à l'association.....	25
3. conclusion	26
Recommandations	28

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 14 décembre 2009, Le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale de l'audit de l'association Paris Bibliothèques.

Cette association produit et assure la promotion des manifestations culturelles des bibliothèques municipales et notamment les expositions temporaires des bibliothèques patrimoniales de la Ville de Paris. Elle produit et diffuse également les expositions itinérantes, édite et diffuse des publications réalisées en collaboration avec les bibliothèques. Elle est chargée de la communication des manifestations produites dans le réseau des bibliothèques notamment par le journal « En vue ».

Paris Bibliothèques fonctionne avec un effectif réduit, très qualifié et fortement motivé. L'association doit faire face à une augmentation importante de ses activités (653 animations en 2008 et 974 en 2009).

L'association bénéficie d'une subvention de 410 000 € pour l'organisation des expositions. Elle est titulaire d'un marché avec la ville de Paris pour produire des animations dans les bibliothèques : en 2009, 974 manifestations concernant 58 bibliothèques de prêts ont été produites pour un marché de 886 000 € en montant hors taxes.

Les auditeurs ont examiné les procédures et le mode de fonctionnement de l'association. Ils ont étudié la situation financière et formulé des recommandations.

Le Maire de Paris a parallèlement saisi l'Inspection générale d'une mission relative à la politique d'animation dans les bibliothèques de la Ville. Cette mission fait l'objet d'un rapport distinct.

1. LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

1.1. Ses missions

Créée en 1985, et dénommée jusqu'en 1998 « Agence culturelle de Paris » l'association Paris Bibliothèques a pour objet de « contribuer à la création, au développement, à la diffusion et à la gestion de toute action culturelle favorisant l'accès de tous publics à la documentation, ancienne et contemporaine, française et étrangère, sur tous supports, actuels et futurs, et ceci dans un but de loisirs, d'information, de culture et de formation ».

Ses moyens d'action sont : « la création et l'organisation d'expositions, d'animations, de colloques et de toutes manifestations culturelles publiques ou privées, la mise en œuvre d'opérations d'information et de promotion, l'édition et la diffusion de documents sur tout support et, en général toute entreprise susceptible de concourir à la réalisation de l'objectif poursuivi ».

L'association est conventionnée par la Ville de Paris et perçoit une subvention de 410 000 € en 2009 au titre de l'organisation des expositions et de l'édition et la diffusion de catalogues. Elle est également attributaire d'un marché de la Ville de Paris pour la rétribution des animations culturelles. La prestation versée à ce titre par la Ville de Paris s'élève en montant hors taxe à 886 000 € en 2009.

1.2. La gouvernance

L'association est présidée depuis 1998 par M.

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

Le Conseil d'administration est composé de 9 membres intéressés par le domaine de la lecture publique (écrivains, journaliste, critiques littéraires, libraires) et se réunit au moins deux fois par an. L'assemblée générale a la même composition que le Conseil d'administration puisqu'il n'y a pas d'autres adhérents.

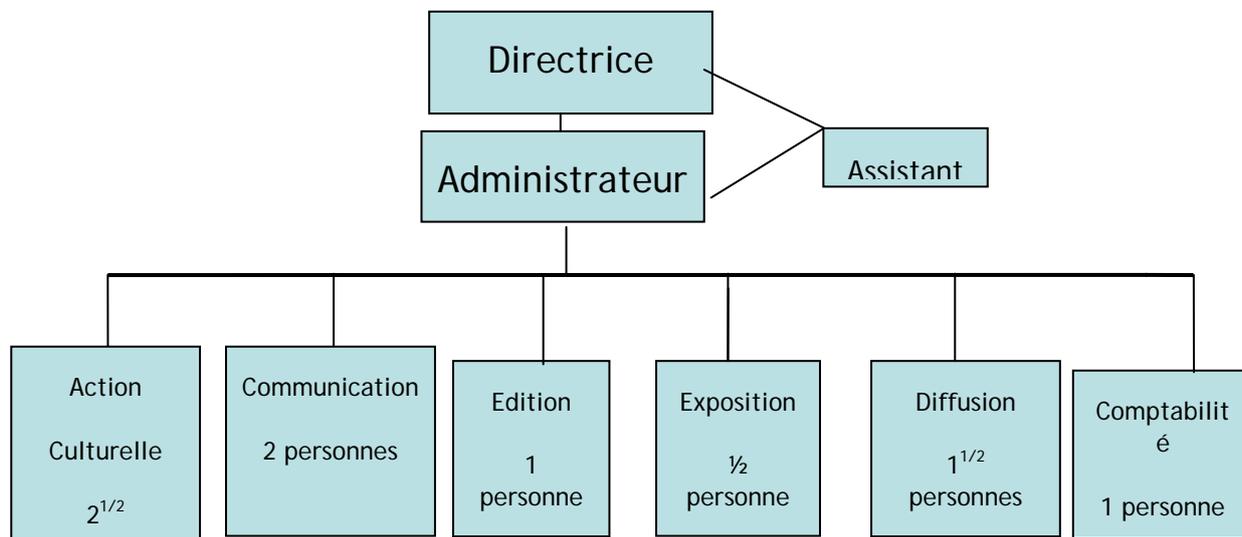
L'association Paris Bibliothèques est une **association fermée** comme beaucoup d'autres associations intervenant dans le domaine culturel, sanitaire ou social.

Le bureau regroupe 3 fonctions : Présidence, Trésorière, Secrétaire.

Depuis le mois de juillet 2009, l'association a quitté le local municipal situé 10 rue de Clichy (Paris 9^{ème}) pour s'installer 3 Impasse de la Planchette dans le 3^{ème} arrondissement, local loué au secteur privé moyennant un loyer annuel de 70 000 € charges comprises pour une superficie de 245 m².

1.3. L'organisation et les ressources humaines

Sous l'autorité de la Directrice et de l'administrateur, la structure est organisée en 6 pôles chacun développant un aspect de la mission de l'association. L'organigramme se présente ainsi : 5 pôles opérationnels, 1 pôle fonctionnel.



La directrice occupe cette fonction depuis septembre 2007, l'administrateur est présent depuis le mois de novembre 2006.

Tous les responsables de pôle ont un ou plusieurs diplômes marquant une forte qualification dans le domaine de la culture et ont eu avant leur recrutement au moins une expérience professionnelle dans le domaine culturel.

L'effectif en 2010 est limité à 12 personnes, soit 11,5 équivalent temps plein. En 2009, une personne a été recrutée pour assurer l'assistantat d'exposition et renforcer le pôle diffusion.

Depuis l'année 2006 près de la moitié de l'effectif a été renouvelé. Par les recrutements récents l'association a sensiblement renforcé ses compétences en termes de gestion des projets culturels, de production d'expositions, de direction éditoriale et de diffusion mais aussi de recherche de partenariat et d'amélioration de la gestion financière, informatique et juridique.

La convention collective de l'animation socio-culturelle est appliquée aux salariés.

En 2009, le salaire brut médian est de 34 104 € tandis que le salaire moyen s'établit à 30 183 €, cet écart montre la **qualification très grande des personnels responsables de chacun des pôles.**

1.4. Les activités d'animations sont en forte croissance

1.4.1. Les expositions temporaires.

Ce paragraphe est consacré aux expositions organisées en relation avec les bibliothèques patrimoniales, celles effectuées dans les bibliothèques de prêts avec le concours de l'association sont comptabilisées dans le paragraphe suivant.

Ces expositions sont choisies pour mettre en valeur les fonds documentaires des bibliothèques patrimoniales et spécialisées. Deux bibliothèques (la bibliothèque historique de la Ville de Paris et la bibliothèque Forney) disposent de lieux d'exposition dédiés dont l'accès est payant. Les autres établissements reçoivent des expositions gratuites.

Paris bibliothèques intervient pour la conception, la production, la réalisation et la diffusion des expositions. L'association participe à l'élaboration du programme prévisionnel des expositions, à la préparation du Comité de programmation. Celui-ci réunit l'Elu en charge du patrimoine, des représentants du Bureau du livre et de la lecture, des conservateurs des bibliothèques en charge des projets et, Paris bibliothèques qui établit le relevé de décisions.

L'association construit depuis 2008 les expositions en mode projet, choisit le scénographe, le graphiste en accord avec les conservateurs, procède au cadrage budgétaire (commissaire, assurances, transport, scénographe, impression des textes, droits). Elle conçoit les supports éditoriaux de l'exposition et la communication, élabore le programme d'action culturelle autour de l'exposition, organise un programme de visites, procède au montage et au suivi de fabrication, et forme l'équipe d'accueil. Elle établit avec les commissaires d'exposition le bilan de l'exposition et organise éventuellement la diffusion des expositions.

Le bilan par bibliothèque s'établit ainsi :

1.4.1.1. *La galerie des bibliothèques*

La salle d'exposition de la bibliothèque historique de la Ville de Paris est désormais mutualisée entre toutes les bibliothèques. Le nombre d'expositions programmées a sensiblement diminué : 6 en 2007, 3 en 2008, 2 en 2009 depuis la rénovation de la salle (« Permis de croquer » prolongée de 5 semaines et dont le commissaire était le dessinateur Plantu et l'exposition « accueillie » « Les reines du Manga CLAMP »). Malgré la réduction du nombre d'exposition le nombre de visiteurs par exposition a augmenté.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association tient à préciser que « le nombre d'expositions a en effet sensiblement diminué depuis 2007. Si les expositions sont moins nombreuses, elles durent plus longtemps (3 mois) s'inscrivant ainsi dans la pratique des lieux culturels d'organisateur d'expositions. Cette nouvelle politique qui permet une production et une communication mieux anticipées s'est traduite grâce à une professionnalisation accrue (scénographie, recours au multimédia...) par une hausse de la fréquentation des expositions en 2008, 2009 et 2010 ».

Tableau 1 : Les expositions à la BHVP (2007-2010)

Années	Expositions	Visiteurs	Moyenne visiteur/jour
2010	Paris Inondé	47.505	660
2009	Permis de Croquer (2008-2009)	14.165	130
	Manga - CLAMP	10.817	148
2008	Des Parisiens sous l'occupation La Commune (2006-2007)	43.304	516
	Paris Capitale du livre (2007-2008)	2549	38
2007	Exposition Photo Berts	2506	93
	Expositions reliure Boige	807	24
	Affiches Commune	651	23
	Expositions reliure moderne	570	17
	La Commune (2006-2007)	23.078	275

Source : Paris bibliothèques

La fréquentation progresse encore en 2010. Le coût des expositions est contenu (honoraires scénographiques inférieurs aux coûts du marché) mais affecté par des dépenses nouvelles (présence accrue du multimédia à la demande des conservateurs et du public, montage et, démontage, éclairage directement imputé à Paris Bibliothèques, augmentation de la surface d'exposition de + 15% suite à la fermeture de la librairie).

Le bilan sur la période 2006-2009 s'établit ainsi :

Tableau 2 : Bilan des expositions à la BHVP (2006-2010)

Bibliothèque historique de la ville				
	2006	2007	2008	2009
Nombre d'expositions	4	7	4	2
Coût des expositions	79 892 €	69 013 €	115 706 €	88 507 €
Coût des catalogues	41 989 €	60 473 €	68 269 €	71 302 €
Fréquentation	13996	17062	47 846	21679
Recettes	33 342 €	41 014 €	114 360 €	48 220 €
Recettes/visiteur	2,38 €	2,40 €	2,39 €	2,22 €
Fréquentation/exposition	3 499	2 437	11 962	10 840

Source : Inspection générale

La recette moyenne par visiteur est légèrement supérieure à 2€ car seulement un tiers des visiteurs paye le tarif plein (4€).

Tableau 3 : Nombre de visiteurs selon le tarif à la BHVP en 2009

BHVP 2009	Total	Plein tarif	Demi tarif	Gratuit	Recette billetterie
Permis de croquer	10.862	3.283	6.078	7.501	23.970 €
Manga « clamp »	10.817	4.432	3.928	2.457	24.250 €
Total 2009	21.679	7.715	10.006	3.958	48.220 €

Source : Paris bibliothèques

1.4.1.2. La Bibliothèque Forney

Le nombre annuel d'expositions est constant. La bibliothèque organise une exposition annuelle pour mettre en valeur son fonds notamment ses affiches et accueille deux autres expositions.

Tableau 4 : Bilan des expositions à la bibliothèque Forney (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Nombre d'expositions	3	2	3	3
Coût des expositions	54 774 €	35 757	57 275 €	49 523 €
Coût des catalogues	46 588 €	25 080 €	25 067 €	61 369 €
Fréquentation	13 281	13 741	19 213	19 064
Recettes	24 700 €	18 116 €	25 253 €	25 118 €
Recettes/visiteur	1,86 €	1,32 €	1,31 €	1,32 €
fréquentation/exposition	4 427	6 871	6 404	6 355

Source : Inspection générale

Le coût annuel des expositions est de l'ordre de 50.000 € pour une recette également constante de 25.000 €, mais qui diminue par visiteur puisque la fréquentation globale des expositions de la bibliothèque Forney a sensiblement augmenté. Elle pourrait être supérieure si le lieu d'exposition était ouvert le dimanche comme c'est le cas à la galerie des bibliothèques.

Tableau 5 : Les expositions à la bibliothèque Forney (2007-2009)

Années	Expositions	Visiteurs	Moyenne visiteur/jour
2009	Quarez (2009-2010)	8.266	89
	Photochrome	6.995	115
	Un ciel, un monde, cerf-volants	4.442	101
2008	Petit écho de la mode	9.590	139
	Poulbot (2007-2008)	12.149	156
	Perette et le tracteur	8.439	117
2007	Vattemare	2.776	52

Source : Paris bibliothèques

La fréquentation par jour reste voisine de la centaine de visiteurs en 2009.

Tableau 6 : Nombre de visiteurs selon le tarif à la bibliothèque Forney en 2009

Forney 2009	Total	Plein tarif	Demi tarif	Gratuit	Recette billetterie
Quarez	7.627	815	2.098	4.714	17.067 €
Un ciel, un monde cerf-volants Photochrome	4.442 6.995	589 1.529	1.836 3.450	2.017 2.016	5.714 € 12.337 €
Total	19.064	2.933	7.384	8.747	25.118 €

Source : Paris bibliothèques

La recette unitaire reste modique compte tenu du faible nombre d'usagers acquittant le tarif plein (moins de 30 %).

1.4.1.3. Les expositions gratuites

Elles se sont tenues dans 3 établissements pour un coût global de 50.000 € en 2009.

- la Bilipo, bibliothèque consacrée à la littérature policière
- l'Heure Joyeuse bibliothèque jeunesse
- la bibliothèque du tourisme et des voyages.

Tableau 7 : Bilan des expositions à la BILIPO (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Nombre d'expositions	2	3	1	2
Coût des expositions	23 693 €	23 734 €	11 507 €	22 848 €
Coût des catalogues		1 510 €		
Fréquentation				1179

Source : Inspection générale

Tableau 8 : Bilan des expositions à l'Heure Joyeuse (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Coût de l'exposition	2 300 €		2 325 €	8 069 €
Fréquentation	non comptabilisée			

Source : Inspection générale

Tableau 9 : bilan de l'exposition 2009 à la bibliothèque du tourisme et des voyages

Coût de l'exposition	11 436 €
Coût du catalogue	18 459 €
Fréquentation	non comptabilisée

Source : Paris bibliothèques

1.4.1.4. Bilan global des expositions

Tableau 10 : Bilan des expositions (2006-2009)

Total	2006	2007	2008	2009
Nombre d'expositions	10	12	10	9
Coût des expositions	160 659 €	128 504 €	186 813 €	180 383 €
Coût des catalogues	88 577 €	87 063 €	93 336 €	151 130 €
Fréquentation	27 277	30 803	67 059	41 922
Recettes	58 042 €	59 130 €	139 613 €	73 338 €
Recettes/visiteur	2,13 €	1,92 €	2,08 €	1,75 €
Coût direct de l'exposition	16 066 €	10 709 €	18 681 €	20 043 €
Coût de l'exposition par visiteur	5,89 €	4,17 €	2,79 €	4,30 €
Coût du catalogue	8 858 €	7 255 €	9 334 €	16 792 €
Coût du catalogue par visiteur	3,25 €	2,83 €	1,39 €	3,61 €
fréquentation/exposition	2 728	2 567	6 706	4 658

Source : Inspection générale

En 2009, le coût moyen de l'exposition et de son catalogue par visiteur est proche de 8 €.

Les expositions sont de plus en plus fréquentées par le public. En effet en 2006, la moyenne journalière d'entrées s'établissait entre 11 et 40 visiteurs. Ce nombre a dépassé la centaine en 2007 pour aller jusqu'à 516 en 2008. En 2010 « Paris inondé » a été visité par 660 personnes chaque jour.

Les progrès sont aussi qualitatifs. Les sujets retenus touchent un large public et souvent un public plus jeune. Pour les « Clamp » 7,6 % des visiteurs ont entre 10 et 29 ans. Et le taux de satisfaction a été de 53 %. « Permis de croquer » a réuni 28 caricaturistes du monde entier et une action pédagogique financée par la MGEN a permis d'associer 1000 scolaires et étudiants.

1.4.2. L'action culturelle dans les bibliothèques

L'action culturelle constitue l'activité principale de Paris bibliothèques. L'action culturelle conduite avec toutes les bibliothèques suppose une capacité d'anticipation et d'action dans la durée. Cette activité est financée par l'attribution d'un marché public conclu sous la procédure simplifiée de l'article 30 du code des marchés publics. La durée des marchés a été fluctuante dans le temps contribuant à mettre dans l'insécurité le fonctionnement de l'association : période de 12 mois en 2006, durée de 3 mois de janvier à mars 2007, de 16

mois du 1^{er} avril 2007 au 31 juillet 2008, puis de 12 mois à partir d'août 2008. Ce marché est à prix global et forfaitaire.

En raison de l'ouverture de nouvelles bibliothèques et de la demande de plus en plus forte d'animation cette activité marque une **croissance soutenue** tant par le nombre total de manifestations que par le nombre d'événements dans chaque bibliothèque.

Chaque responsable envoie au service des publics et du réseau (SPR) du bureau du livre et de la lecture ses propositions semestrielles d'animations. Des réunions d'arbitrage regroupant le SPR et Paris Bibliothèques sont tenues afin de retenir les offres qui correspondent le mieux à la valorisation du réseau et au cadrage budgétaire.

L'intervention de l'association peut se limiter au simple paiement ou prêt de matériel (installation technique sonore et vidéo) jusqu'à la recherche de conférenciers, de spectacles ou de scénographe. En 2009, l'association a prêté son concours pour l'organisation de la bibliothèque hors les murs mais aussi pour la 2^{ème} édition du festival « Paris en toutes lettres ». Les interventions techniques sont de plus en plus fréquentes (501 en 2009) et cette mission est assurée par un agent à mi-temps...

Les animations culturelles se récapitulent ainsi :

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de manifestations	806	654	677	615	653	974
Nombre de bibliothèques	32 adultes, 45 jeunesse	41 adultes, 40 jeunesse	47	50	57	58

Source : Paris bibliothèques

Tableau 12 : Typologie des actions culturelles (2007-2009)

Manifestations par genre		
En 2007	En 2008	En 2009
149 conférences	295 animations jeunesse	246 animations jeunesse
77 spectacles	95 rencontres avec un auteur	108 rencontres avec un auteur
66 expositions	44 conférences	61 conférences
62 lectures	39 jeudis de l'actualité	37 jeudis de l'actualité
81 concerts	36 lectures	133 lectures
88 contes	28 spectacles	61 spectacles
15 projections	21 projections	50 projections
84 ateliers	18 expositions	71 expositions
2 concours	10 ateliers	107 ateliers
		38 concerts
		12 projections et débats
		40 bibliothèques hors les murs

Source : Inspection générale

Les animations jeunesse sont prépondérantes, viennent ensuite les rencontres avec un auteur, les lectures, les conférences.

La forte hausse de l'activité en 2009 qui se poursuit en 2010 s'explique d'une part par les ouvertures de nouvelles bibliothèques en 2008 et 2009 et le recrutement au sein de ces dernières de chargés d'action culturelle ; d'autre part par l'élargissement du périmètre d'intervention de Paris bibliothèques à la demande de la Ville de Paris : conception et production d'actions pour le Festival Paris en toutes lettres, pour les Bibliothèques hors les murs (BHLM) et dans le cadre de l'exposition Clamp portée par le réseau des bibliothèques de prêts.

L'activité très soutenue en 2009 (+ 49 % par rapport en 2008) conduit à s'interroger sur la capacité de l'association à produire ces manifestations à moyens humains et budgétaire constants. Il apparaît aux auditeurs que ce pôle, doté aujourd'hui de 2 personnes ½, devrait être renforcé d'un équivalent temps plein réparti entre la logistique et la production.

La proposition de l'association dans le cadre du nouveau marché est de 846 manifestations dans les bibliothèques de prêts.

1.4.2.1. La fréquentation

La croissance des activités se répercute sur la fréquentation. La fréquentation est saisonnière : forte au printemps et au dernier trimestre, plus faible l'été et quasi inexistante en septembre ainsi que le montre le tableau suivant.

Tableau 13 : Fréquentation des animations (2008-2009)

Période	2008		2009	
	Nombre de manifestations	Fréquentation moyenne	Nombre de manifestations	Fréquentation moyenne
Janvier/février	91	3094	10	460
Mars	88	2992	128	5888
Avril	72	2448	129	5934
Mai	80	2720		
Juin à septembre	59	2006	276	12696
Octobre	99	3366	181	8326
Novembre	94	3196	152	6992
Décembre	70	2380	98	4508
Total	653	22202	974	44804

Source : Inspection générale

La fréquentation par genre se répartit ainsi :

Tableau 14 : Fréquentation selon le type d'animation (2008-2009)		
Type de manifestations	2008	2009
Jeu de l'actualité	1374	1702
Animations jeunesse	10030	11316
Rencontres	3230	4968
Conférences	1496	2806
Lectures	1224	6118
Spectacles	952	2806
Projections	714	2300
Ateliers	340	4922

Pour faire face aux pics d'activité, l'association rémunère ses personnels entre 10 et 15 heures supplémentaires les mois les plus chargés.

1.4.3. Les éditions et la diffusion

L'association a engagé une action de rationalisation dans le domaine des éditions en réduisant les coûts et les tirages malgré les réticences exprimées par certains conservateurs. En revanche elle ne peut modifier la ligne éditoriale très figée. La responsable de ce pôle arrivée en 2001 vient du secteur de l'édition.

Le nombre de publications a été volontairement diminué pour réduire le stock et les coûts.

Il convient de distinguer les publications gratuites et les ouvrages édités ou coédités à l'occasion d'une exposition.

Tableau 15 : Bilan des publications gratuites de Paris Bibliothèques (2006-2009)

Publications gratuites	2006	2007	2008	2009
Nombre	4	3	3	3
Tirages	30.000	29.500	49.500	22.500
Coût	24.500 €	23.600 €	19.800 €	21.200 €

Source : Inspection générale

Il s'agit pour l'essentiel de sélection annuelle des meilleurs livres (jeunesse), disques et cassettes des bibliothèques jeunesse ou des discothèques mais aussi de livrets (des mots en images, des bébés, des livres, tu lis déjà ? tu lis quoi ?). Le coût annuel est supérieur à 20.000 €. A partir de 2010 ce dispositif n'a pas été reconduit.

De même à partir de 2009 l'édition annuelle d'une sélection des meilleurs livres policiers « les crimes de l'année » n'a pas été renouvelée (tirage 1000 exemplaires pour un coût de 8000 € et une recette de 4000 €).

Le bilan annuel des éditions se présente ainsi :

Tableau 16 : Bilan des éditions (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
VENTES	161 312 €	133 165 €	152 199 €	172 109 €
DEPENSES	103 509 €	114 294 €	116 669 €	119 669 €
Nombre de publications	11	9	9	7

Source : Inspection générale

Si depuis 2006, le bilan semble bénéficiaire, le résultat ne l'est pas pour l'association ainsi que le montre le tableau ci-après parce que les dépenses ci-dessus n'intègrent pas la charge des coéditions, imputée sur les « opérations faites en commun ».

Tableau 17 : Bilan des éditions (2006-2009)

Bilan des éditions- diffusion	2006	2007	2008	2009
Tirages	51.109	43.961	78.310	32.225
Coût global (HT)	178.148 €	188 587 €	196.189 €	126.314 €
Coût Paris Bibliothèques (HT)	148.304 €	158.437 €	128.535 €	115.606 €
Apport Coédition (HT)	29.845 €	30.150 €	67.655 €	10.708 €
Nombre total vendu	11.216	4.701	16.689	2.953
Chiffre d'affaires total	175.150 €	111.977 €	395.213 €	64.769 €
Chiffre d'affaire Paris bibliothèques	82.984 €	82.879 €	101.247 €	46.255 €
Résultat Paris bibliothèques	-65.319 €	-75.558 €	-27.287 €	-69.351 €

Source : Inspection générale

Ce bilan permet de tirer les enseignements suivants :

- le coût de fabrication a fortement diminué en 2009 (-54% par rapport à 2008);
- les co-éditions sont minoritaires, 6 sur un total de 36 ; la part prise en charge par les co-éditeurs est de 51% tandis que le chiffre d'affaires restant à Paris Bibliothèques n'est que de 24% ;
- L'association s'efforce de plus en plus de faire partager les coûts à égalité avec le co-éditeur ;
- L'année 2008 où il y a eu 3 co-éditions marque le plus faible rendement pour Paris bibliothèques et ce malgré l'augmentation notable du chiffre d'affaires total ;
- En revanche les ouvrages édités en 2009 produisent un chiffre d'affaire pour l'association égal à 71% du total ;
- Les charges cumulées des brochures jeunesse gratuites s'élèvent à 89 000 €.

La synthèse du bilan cumulé des éditions- diffusions s'établit ainsi :

Tableau 18 : bilan cumulé de 2006 à 2008 des éditions -diffusions	
Coût global(HT)	689 238 €
Coût Paris Bibliothèques(HT)	550 881 €
Apport Coédition(HT)	138 357 €
CA global	747 110 €
Bénéfice global	57 871 €
CA Paris Bibliothèques	313 366 €
Perte pour Paris bibliothèques	237.515 €
dont brochure jeunesse gratuite	89 047 €

Source : Inspection générale

Alors que le bilan est globalement bénéficiaire de 58 000€, l'association accuse une perte cumulée de 237 000 €.

La diffusion représente 53% du coût des ouvrages et cette fonction peut difficilement être assumée par l'association elle seule.

Dans un souci de rationalisation, et en accord avec le Bureau des Bibliothèques et de la Lecture, la bibliographie annuelle payante sous forme papier a été supprimée en 2010 et sera désormais en ligne sur le site de paris.fr ; la brochure gratuite évolue et devient un supplément annuel d'En Vue publié à l'occasion du Salon de Montreuil.

La suppression en 2010 de l'édition des brochures gratuites concernant la jeunesse contribuera à contracter le déficit de ce secteur.

Enfin, l'association organise une braderie annuelle de vente de livres qui ont plus de 18 mois d'ancienneté qui rapporte un peu moins de 25 000 € chaque année.

Il conviendrait de réfléchir à l'édition d'un format plus modeste que le catalogue, qui serait susceptible de toucher un plus grand public. La réflexion autour de la collection « trésor de papiers » est intéressante dans la mesure où elle valorise un ensemble iconographique et un fonds patrimonial.

1.4.4. La communication

Elle a pour objet d'augmenter la fréquentation des activités culturelles, de mieux faire connaître le réseau de lecture publique et d'en renforcer l'image. Deux personnes y sont affectées, parfois aidées par des stagiaires qualifiés. L'association affecte plus de 100.000 € à cette action dont la plus grande partie concerne le financement du magazine « En vue » tiré à 30.000 exemplaires à raison de 6 numéros par an, qui présente l'ensemble des actions culturelles des bibliothèques de prêt (70 par mois) et les expositions des bibliothèques patrimoniales. Cette publication a été profondément remaniée en 2009 pour la rendre plus lisible et sa diffusion a été recalibrée. Des propositions ont été faites en 2010 pour rationaliser davantage la diffusion. Les auditeurs ont pu constater dans les 20 bibliothèques visitées **que cette revue était très appréciée par les bibliothécaires et attendue et lue par le public.**

Chaque mois près de 15 affichettes sont maquettées au service communication pour une communication locale propre à chaque bibliothèque et tirées à 10 à 15 exemplaires.

Une lettre d'information numérique mensuelle permet de mettre en valeur certaines manifestations, d'annoncer des manifestations toute l'année, et de renforcer les contacts avec des publics diversifiés.

L'association a fait en 2010 de nouvelles propositions à la DAC pour adapter la communication à de nouvelles pratiques d'information (réseaux sociaux, « Facebook », fichiers auto-téléchargeables de certaines soirées spectacles).

1.4.5. Les expositions itinérantes

Le site Internet de Paris bibliothèques propose la location de 19 expositions déjà présentées dans le réseau parisien.

En 2009, 9 expositions ont été louées à des bibliothèques de province et de banlieue générant une recette de 18.000 €. Le matériel des expositions est entreposé, comme le prévoit la convention conclue avec l'association, dans les locaux du service technique des bibliothèques de la DAC.

Le matériel des expositions est souvent inadapté, vieillissant et peu sollicité. La demande est pourtant potentiellement forte. Les expositions de la Bilipo conçues sur des supports légers permettant « l'itinérance » dans d'autres lieux culturels sont régulièrement louées. L'exposition « Permis de Croquer » a été présentée au Carré d'Art de Nîmes, celle sur « le Journal de la Commune » a été présentée à Limoges en 2009 et celle sur « Paris Inondé » le sera à Florence en novembre 2010.

La location d'expositions peut être une ressource complémentaire non négligeable pour l'association. Elle suppose que certaines expositions soient conçues sur des panneaux facilement transportables et de mieux capitaliser l'action sur des sujets plus larges. Le service a proposé plusieurs pistes de réflexion sur le thème des vacances, du développement durable, du dessin de presse.

2. LA SITUATION FINANCIERE EST FRAGILE

La situation financière a été examinée d'après les bilans et les comptes de résultat certifiés par le Commissaire aux comptes ainsi que les balances, les grands livres généraux et les balances analytiques.

2.1. Le bilan est caractérisé par la faiblesse des fonds propres et une situation de trésorerie très dégradée

Tableau 19 : Bilan de Paris Bibliothèques (2006-2009)

ACTIF NET					
<i>En EUROS</i>	2006	2007	2008	2009	2009/2006
Logiciels					
Installations techniques	31 303	26 302	14 585	25 481	-18,60%
Immobilisations corporelles	31 303	26 302	14 585	25 481	-18,60%
Autres immobilisations financières					
Immobilisations financières	0	0	0	15 925	
Actif immobilisé	31 303	26 302	14 585	41 406	32,27%
Matières premières					
En cours de production					
Stocks et en-cours	20 793	26 209	7 310	26 071	
Acompte versé sur commandes					
Clients et comptes rattachés	113 925	173 664	175 399	180 781	58,68%
Autres créances	84 422	43 626	294 102	62 505	-25,96%
Créances	198 347	217 290	469 501	243 286	22,66%
Valeurs mobilières de placement	51 920				
Valeur mobilière de placement	51 920	0	0	0	
Disponibilités	34 113	47 284	2 629	15 774	
Disponibilités	34 113	47 284	2 629	15 774	-53,76%
Charges constatées d'avance	5 883	51 891	56 726	35 022	495,31%
Actif circulant	311 056	342 674	536 166	320 153	2,92%
TOTAL ACTIF	342 359	368 976	550 751	361 559	5,61%
PASSIF NET					
	2006	2007	2008	2009	2007/2004
Fonds associatifs sans droit de reprise					
Report à nouveau	4 468	66 787	25 135	29 036	549,87%
Résultat de l'exercice	62 296	-41 629	3 901	-17 955	-128,82%
Subvention d'investissement sur biens non renouvelables	14 232	8 908	3 583	18 350	28,93%
Fonds propres	80 996	34 066	32 619	29 431	-63,66%
Provisions	14 842		12 000	0	-100,00%
Emprunt court terme	788	1 156	2 730	4 202	433,25%
Dettes financières					
Fournisseurs et rattachés	133 219	224 658	289 702	173 929	30,56%
Dettes fiscales et sociales	106 514	107 611	213 700	153 997	44,58%
Autres dettes		1 485			
Dettes	240 521	334 910	506 132	332 128	38,09%
TOTAL PASSIF	336 359	368 976	550 751	361 559	7,49%

Source : Inspection générale

Le montant de l'actif et du passif est particulièrement élevé en 2008 parce que la moitié de la subvention de la Ville de Paris soit 210 000 € n'avait pas été versée avant la clôture de l'exercice et donc figure en créances à l'actif circulant. Ce retard de versement a donc conduit à différer le paiement des fournisseurs expliquant un volume de dettes accru au passif. La situation est redevenue normale en 2009 situant le niveau du bilan à 360 000 €.

Les immobilisations corporelles baissent en 2008 reflétant ainsi la vétusté des équipements techniques mis à la disposition des bibliothèques. En 2009, ce montant augmente en raison des équipements nécessaires à l'emménagement de l'association dans ses nouveaux locaux. Une subvention de 30 000 € lui a été allouée par la Ville pour cette opération.

Au passif, on remarque l'absence de fonds associatif puisque l'association n'a pas été dotée d'un fonds au moment de sa création. En raison du résultat déficitaire de l'exercice et ce malgré l'octroi d'une subvention d'équipement, le montant des fonds propres baisse en 2009 pour ne représenter plus que 8% du bilan. Cette situation est particulièrement préoccupante et signifie que l'association n'a plus aucune marge de manoeuvre, est extrêmement dépendante des fonds versés par la Ville et doit s'en remettre aux crédits de trésorerie pour payer le personnel et les fournisseurs.

Le bilan permet de calculer la situation de trésorerie en fin d'exercice. Elle se présente ainsi :

Tableau 20 : Evolution de la trésorerie (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Fonds de roulement	64 535	7 764	30 034	-11 975
Besoin en fonds de roulement	-15 498	-39 520	27 405	-27 749
Trésorerie nette	80 033	47 284	2 629	15 774
Trésorerie en jours de dépenses	20	10	1	3

Source : Inspection générale

Le fonds de roulement devient négatif en 2009 du fait de la faiblesse des fonds propres.

Les dettes en 2009 étant supérieures aux créances, il ressort un dégagement de fonds de roulement signifiant que les fournisseurs n'ont pu être payés en temps utile.

Il est impératif que durant les 3 prochaines années, l'association dégage un excédent au compte de résultat égal à au moins 50 000 € annuel afin d'alimenter les fonds propres et ainsi se créer une trésorerie lui permettant des marges de manoeuvre.

Le recours aux crédits bancaires a coûté, en 2009, 15 500 € soit un montant très voisin du déficit constaté.

2.2. Le compte de résultat devient déficitaire en 2009

Tableau 21 : Compte de résultat de Paris Bibliothèques (2006-2009)

Charges	2006	2007	2008	2009	2008/2005
Achats de marchandises	17 296		20 181	14614	-16%
Achats de matières premières	225 510	251 977	225 627	211774	-6%
Autres achats et charges externes	389 341	648 350	557 349	591 180	52%
Impôts et taxes	25 522	34 255	19 193	21 018	-18%
Salaires et traitements	462 999	492 813	450 969	488 898	6%
Charges sociales	217 874	238 036	221 051	246 272	13%
Autres charges de personnel	6 894	6 286	7 252	13 416	95%
Dotation aux amortissements	11 540	13 675	14 938	13 155	14%
Dotation aux dépréciations sur actif circulant	54 925	58 549	23 023	10 742	-80%
Dotations aux provisions	14 842		12 000		-100%
Autres charges de gestion courante	57 320	40 750	48 407	53 309	-7%
Total des charges d'exploitation	1 484 063	1 784 691	1 599 990	1 664 378	12%
Produits					
Vente de marchandises	198 811	156 013	253 765	210 569	6%
Prestations de service	863 125	842 932	785 305	906 356	5%
Production stockée	-2 006	5 934	-50 025	6 481	-423%
Subvention d'exploitation	404 500	493 000	504 900	459 450	14%
Reprise sur provisions	55 304	69 767	87 545	35 023	-37%
Autres produits	669	208	1 019	47	-93%
Total des produits d'exploitation	1 520 403	1 567 854	1 582 509	1 617 926	6%
Résultat d'exploitation	36 340	-216 837	-17 481	-46 452	-228%
Quote-part de résultat sur opérations en commun	12 221	59 671	35 046	20 794	70%
Charges financières	6 670	16 757	15 864	15 516	
Produits financiers	179	3 439	4 400	178	-1%
Résultat financier	-6 491	-13 318	-11 464	-15 338	136%
Résultat courant	17 628	-170 484	6 101	-40 996	-333%
Charges exceptionnelles	1 827	6 185	13 178		-100%
Produits exceptionnels	46 495	135 040	10 980	23 040	-50%
Résultat exceptionnel	44 668	128 855	-2 198	23 040	-48%
Résultat de l'exercice	62 296	-41 629	3 903	-17 956	-129%
Charges totales	1 492 560	1 807 633	1 629 032	1 679 894	13%
Produits totaux	1 579 298	1 766 004	1 632 935	1 661 938	5%

Source : Inspection générale

L'évolution des dépenses est modérée sur la période, 12% en 4 ans et ce malgré le départ à la retraite de l'ancienne directrice en 2007.

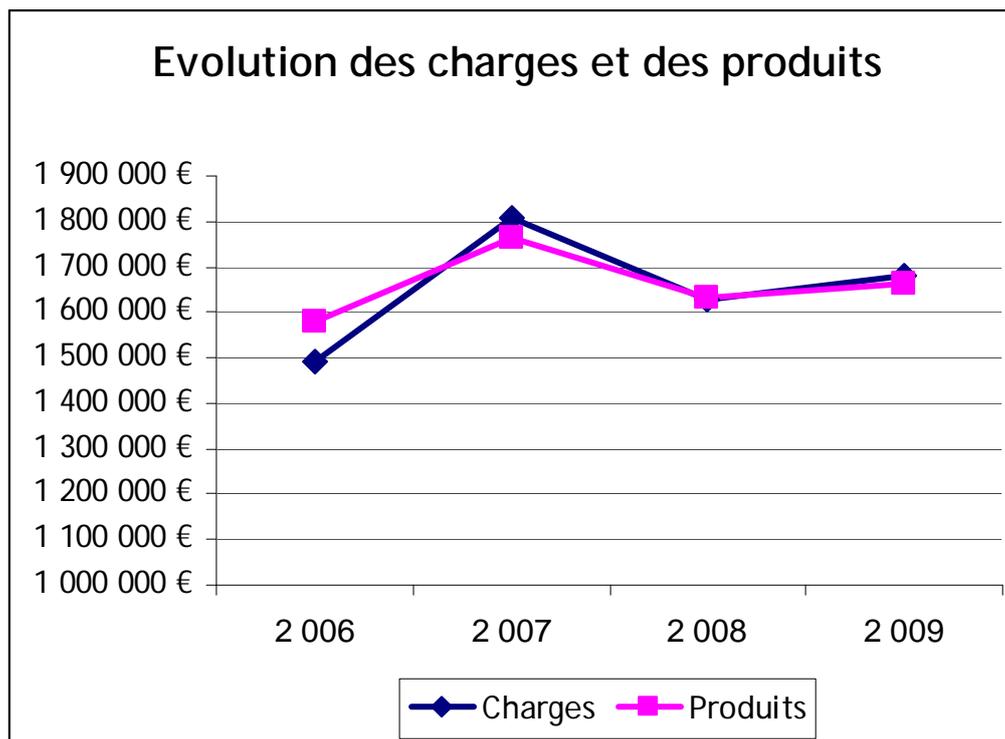
Les principaux postes de charge en dehors des rémunérations sociales sont :

- les honoraires artistiques
- les frais d'impressions
- le petit équipement pour les expositions
- les droits d'auteurs

- les locations d'expositions
- l'achat de spectacles
- les frais de publicité.

Les dépenses sont contenues, le budget est bien géré.

L'évolution des charges et des produits est illustrée dans le graphique ci-après :



Les produits marquent une hausse sur la période de seulement 6%, soit la moitié de l'augmentation enregistrée pour les charges, ce qui engendre un effet ciseau entre les dépenses et les recettes et explique le déficit.

Les principaux produits ont évolué ainsi :

2.2.1. Les subventions

Tableau 22 : Evolution des subventions perçues par Paris Bibliothèques (2006-2009)

Les subventions	2006	2007	2008	2009
Subvention d'exploitation Ville de Paris	400 000	400 000	410 000	410 000
Subvention en nature		89 400	89 400	44 700
Comité National du Livre	4 500	3 000	5 500	
Ile de France				4 750
Ville de Paris réussite éducative		600		
Total	404 500	493 000	504 900	459 450
Evolution		21,88%	2,41%	-9,00%

Source : Inspection générale

La subvention en nature représente la valeur locative du local municipal qui était mis à disposition de l'association jusqu'au mois de juillet 2009.

La subvention municipale pour la production des expositions dans les bibliothèques spécialisées a augmenté de 2.5% en 2008. Les autres subventions sont stables.

2.2.2. Les autres principaux produits

Tableau 23 : Evolution des autres produits (2006-2009)

Les autres produits principaux	2006	2007	2008	2009
Entrées dans les expositions	55 082 €	55 336 €	140 853 €	75 905 €
Vente de livres	92 188 €	70 872 €	73 176 €	90 103 €
Marché de la Ville de Paris animation	850 000 €	827 750 €	771 570 €	886 287 €
Total	997 270 €	953 958 €	985 599 €	1 052 295 €
Evolution		-4,34%	3,32%	6,77%

Source : Inspection générale

Les recettes d'entrées ont été exceptionnelles en 2008 (140.853 €) en raison du succès de l'exposition « des parisiens sous l'occupation » (43.304 visiteurs) ; La recette est plus modeste en 2009 mais elle sera également forte en 2010 en raison de la fréquentation élevée de l'exposition « Paris Inondé » (47.505 visiteurs).

Les droits d'entrée sont perçus par les agents vacataires recrutés par la DAC à la galerie des bibliothèques et la recette est déposée dans un coffre. Le comptable de l'association vient chaque semaine contrôler et prélever la recette.

En ce qui concerne le droit d'entrée à la bibliothèque FORNEY, les agents de cette bibliothèque les perçoivent pour le compte de la société des amis qui établit la ventilation

entre les produits de l'exposition et ceux des produits dérivés de la société des amis. La part relative à l'exposition est ensuite créditée à Paris bibliothèques.

Les ventes de livres ont fortement augmenté en 2009 (+23%) après une situation stable en 2007 et 2008.

2.2.2.1. Une augmentation des droits d'entrée dans les expositions s'impose

Aux termes de la convention conclue avec la Ville de Paris, le Conseil d'administration de l'association est autorisé à fixer le montant des droits d'entrée dans les expositions temporaires avec l'accord écrit de la Ville de Paris. La dernière fixation remonte à l'année 2003.

Le 11 mai 2010, le Conseil d'administration et l'assemblée générale ont approuvé une proposition d'évolution des tarifs tenant compte des prix pratiqués dans les petits musées de la Ville de Paris.

Ces propositions consistent à :

- Porter le tarif plein de 4 à 5 €
- Introduire un tarif réduit applicable aux mêmes conditions que dans les musées municipaux
- Porter le demi tarif à 2,5 € au lieu de 2 €
- Introduire la gratuité pour les moins de 14 ans et toutes les catégories prévues par la municipalité dans ses musées.

L'augmentation proposée correspond au tarif des expositions temporaires aux musées Bourdelle, Cognacq -Jay ou de la Maison Victor Hugo en vigueur depuis 2 ans.

La recette supplémentaire escomptée s'élèverait à environ 34 000 €, somme indispensable pour couvrir le surcoût des expositions occasionné par le recours au multimédia. Enfin seuls deux lieux sont concernés : la galerie des bibliothèques et la bibliothèque Forney, les autres expositions demeurant gratuites.

2.2.3. Le budget 2010 prévoit l'augmentation des activités artistiques

Par rapport aux constatations de l'année 2009, le budget de l'année 2010 prévoit une hausse de 50 000 € des dépenses d'activités artistiques (+ 6.7%), qui se répartit entre les bibliothèques spécialisées et l'action culturelle. Les ressources nouvelles pourraient provenir de l'augmentation du droit d'entrée dans les expositions et de la hausse de la fréquentation.

2.3. La comptabilité analytique est limitée aux coûts directs

L'association tient une comptabilité analytique déclinée par manifestation qui globalement se résume ainsi :

Tableau 24 : Répartition analytique des charges (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Charges de structure	662 789	810 365	790 097	867 586
Bibliothèques spécialisées	302 077	307 734	280 366	261 848
Bibliothèques de prêts	211 369	214 185	242 140	292 992
Edition diffusion	38 571	34 611	28 765	32 012
Communication	127 486	124 438	132 625	107 878
Manifestations extérieures	9 801	17 039	20 999	4 899
Total	1 352 093	1 508 372	1 494 992	1 567 215
Coût direct des activités	689 304	698 007	704 895	699 629
% du total	50,98%	46,28%	47,15%	44,64%

Source : Inspection générale

Le coût direct des activités est sensiblement constant tandis que les charges de structure augmentent en raison notamment de l'emménagement de l'association dans de nouveaux locaux et du recrutement d'un temps plein en 2009.

Cette comptabilisation est intéressante mais pourrait être affinée notamment en comptabilisant les charges de personnel de chaque pôle dans les secteurs respectifs d'activité de manière à déboucher sur des coûts complets en dépenses directes d'une part auxquels on ajoute la part de frais de structure.

Avec l'aide de la déclaration annuelle des données sociales, les auditeurs ont affecté les charges de personnel pour l'année 2009 à chaque secteur d'activité de manière à obtenir une vision plus complète des coûts entre les bibliothèques de prêts et les expositions.

Tableau 25 : Estimation des coûts complets par secteur d'activité en 2009

Année 2009	Bibliothèques spécialisées	Bibliothèque de prêts	Edition diffusion	Communication
charge de personnel	19 602	134 404	148 030	99 433
charges directes	261 848	292 992	32 012	107 878
Total coût direct	281 450	427 396	180 042	207 311
charges de structure	466 118			
Pourcentage de répartition	25,68%	38,99%	16,42%	18,91%
Répartition	119 676	181 734	76 556	88 151
Total des coûts	401 126	609 130	256 598	295 462
Communication	117 314	178 148		
Edition diffusion	142 636	113 961		
Coût complet	661 077	901 239		

Source : Inspection générale

Cette nouvelle comptabilisation a pour effet de réduire de 54% les charges de structure non affectées et par conséquent le poids des frais d'administration et de porter à près de 70% les charges affectées directement aux activités, ce qui constitue un ratio honorable.

Enfin cette nouvelle appréciation des coûts permet de remarquer que le marché de la Ville de Paris et la subvention ne couvrent pas totalement les coûts :

- bibliothèques spécialisées : insuffisance de financement de 28 486 €,
- bibliothèques de prêts : insuffisance de financement de 14 952 €.

En 2009 le coût complet d'une exposition s'établit à 73 453 €, celui d'une animation à 925 €.

2.4. Les conséquences fiscales de l'attribution d'un marché à l'association

Attribuer un marché à une association signifie qu'elle est placée pour la fourniture de la prestation en cause dans le secteur concurrentiel et donc qu'elle exerce cette activité à titre lucratif assujettie en conséquence à la TVA.

Pour Paris bibliothèques cette situation est paradoxale puisque les prestations qu'elle délivre aux bibliothèques sont offertes au public et donc non soumises à la TVA.

Les montants en jeu sont conséquents, et au lieu d'être distribués à l'association sont versés à l'administration fiscale pour une prestation offerte au public.

Tableau 26 : Le marché attribué par la Ville de Paris

	2006	2007	2008	2009	montant cumulé
Marché de la Ville de Paris animation HT	850 000	827 750	771 570	886 287	3 335 607
TVA à 19,6% versée par Paris Bibliothèques	0	0	151 228	173 712	324 940
TVA à 19,6% attribuée par la Ville de Paris à Paris Bibliothèques	pas de TVA	Pas de TVA	43 428	173 712	217 140

Il convient de remarquer que l'association a régularisé la situation fiscale seulement à compter de l'année 2008, le versement par la Ville ayant été effectué à compter du mois d'août 2008 : la situation est pendante pour la période antérieure faute de versement rétroactif de la TVA par la Ville.

A contrario, la subvention versée pour la production des expositions est taxable parce qu'elle s'analyse comme un complément au prix d'entrée dans les expositions lui-même taxable à 2,10%. Certaines expositions étant gratuites, il conviendrait de ne retenir que la part taxable de cette subvention correspondant à l'encaissement du droit d'entrée dans ces expositions. Actuellement l'association n'est pas taxée.

La généralisation de la procédure de marché public y compris pour les expositions renchérit le coût pour la Ville de Paris de 109 000 € à services constants.

3. CONCLUSION

L'association Paris bibliothèques fournit un service de très grande qualité. Plus qu'un simple prestataire de service, les chefs d'établissements rencontrés considèrent cette association comme un conseiller voire un partenaire.

L'association est très bien gérée : avec rigueur, dynamisme, créativité. Un problème permanent subsiste : celui de la faiblesse des fonds propres et du manque de disponibilités en trésorerie.

Aujourd'hui, compte tenu de ses moyens humains et techniques, l'association est arrivée à la limite de sa capacité de production et il convient d'arrêter la croissance exponentielle des manifestations produites sans lui allouer des moyens correspondants.

Malgré un important effort de rationalisation et de réduction des coûts, il reste à conduire une réflexion de fond sur les éditions et leur diffusion car ce secteur est fortement déficitaire comme le montre le rapport.

Au terme de cet audit, l'inspection générale formule plusieurs recommandations.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Il est impératif d'arriver à une gestion excédentaire de 50 000€ pour chacune des 3 prochaines années afin de constituer des fonds propres et de créer une situation de trésorerie qui permette de gérer correctement les flux financiers à décaisser et à encaisser.

Dans le cadre de la procédure contradictoire : « *L'association Paris bibliothèques précise qu'elle va mettre en place un plan stratégique pour fin 2010 et 2011 afin, notamment, de faire face aux difficultés de trésorerie.*

Différentes hypothèses seront étudiées : report et/ou redéfinition d'activités : report et/ou redéfinition de postes à pourvoir (une démission en 2010, une retraite en 2011) ; diminution des coûts (sous-traitance de la diffusion) et augmentation des recettes (augmentation des tarifs) ».

Dans sa réponse la DAC tient à indiquer : « *Nous sommes conscients des difficultés que rencontre l'association, et il est effectivement urgent de trouver des solutions qui permettent de conforter sa sécurité financière.*

En l'absence de possibilité d'augmenter le montant du marché au-delà de la prise en compte de l'inflation pendant les 3 années à venir, plusieurs pistes se présentent qu'il convient d'explorer :

- *augmenter la subvention,*
- *diminuer le nombre d'expositions et de catalogues,*
- *augmenter les tarifs des expositions,*
- *revoir la politique d'édition ».*

Recommandation n° 2 : Arrêter la progression du nombre de manifestations culturelles dans les bibliothèques car l'effectif de l'association est sous-dimensionné d'un temps complet en ce qui concerne la logistique et l'animation.

La DAC indique que : « *la programmation 2011 des animations culturelles acte la stabilisation du nombre de manifestations prévues dans les bibliothèques ».*

Recommandation n° 3 : Réfléchir avec les conservateurs à un nouveau format d'édition plus modeste que le catalogue et susceptible de toucher un plus grand public afin d'aboutir à une gestion au moins équilibrée du secteur édition diffusion.

L'association tient à indiquer « qu'en matière d'édition et de diffusion, un contrat temporaire vient d'être conclu avec Actes Sud qui assurera la diffusion et la distribution des nouveautés éditoriales en librairie.

Par ailleurs, les réflexions sur la politique éditoriale porteront sur le recours à un format plus petit pour les cas où un catalogue complet ne serait pas pertinent ; sur la poursuite de la politique de coédition pour partager les risques ; sur la mise en place d'une procédure interne pour faciliter la décision en matière d'opportunité d'édition, de tirage et de fixation du prix de vente.

Par ailleurs, il est important pour les grandes bibliothèques patrimoniales de publier un petit nombre d'ouvrages de référence qui sont par nature le plus souvent déficitaires mais qui leur donnent une visibilité certaine (exemple : le succès américain de Vattermare).

La suppression de la bibliographie annuelle payante décidée en accord avec le Bureau des bibliothèques et de la lecture aura un impact positif dès 2010 ».

La DAC précise qu' « une réflexion a déjà été entreprise avec les conservateurs pour la conception d'un format d'édition plus modeste ».

Recommandation n° 4 :

Assujettir à la TVA au taux super réduit la part de subvention de la Ville correspondant aux expositions à entrée payante.

Dans le cadre de la procédure contradictoire l'association a tenu à apporter les précisions suivantes : « *la convention annuelle d'objectifs signée en janvier 2010 entre Ville de Paris et l'association Paris bibliothèques porte sur une subvention de fonctionnement.*

La direction générale des impôts, dans son instruction du 16 juin 2006, indique que « les subventions dont le versement ne présente pas un lien direct et immédiat avec le prix d'une livraison de biens ou d'une prestation de services (...) ne doivent pas être soumises à la TVA, et ce, même si économiquement elles participent indirectement à la formation du prix.

(...) Il en est notamment ainsi des subventions suivantes : (...) les subventions dites de fonctionnement, destinées à couvrir exclusivement une partie des frais d'exploitation d'un organisme. Si ces sommes ont souvent une influence sur le prix de revient des biens livrés et des services fournis par l'organisme subventionné, elles ne constituent pas pour

autant des subventions directement liées au prix de ces opérations ».

Par conséquent, il n'apparaît pas qu'il soit justifié d'assujettir à la TVA la part de subvention de la Ville correspondant aux expositions à entrée payante ».

L'inspection générale maintient que le part de la subvention correspondant au financement des expositions soumises à droit d'entrée est taxable au même taux que celui de la billetterie soit 2,10%.

En effet, cette subvention constitue un complément du prix fixé pour le droit d'entrée dans les expositions au montant de 4 € pour le tarif plein, droit assujetti à la TVA. Par exemple, le coût complet des expositions en 2009 s'est monté à 8,35 € tandis que le prix moyen payé par le visiteur s'établissait à 1,80 €.

Le conseil d'Etat vient de confirmer cette position dans son arrêt du 10 juin 2010 (N° 301586) - société Carilis :

« Une subvention d'équilibre versée en contrepartie d'obligations quant à la nature et au prix des prestations offertes, souscrites avant le fait générateur de la taxe, est taxable ».

Il convient de rappeler que la convention d'objectif conclue avec la Ville de Paris prévoit l'accord écrit de la Ville de Paris quant à la fixation du droit d'entrée dans les expositions.

Recommandation n° 5 :

Affiner la comptabilité analytique en ventilant les charges des personnels affectés à chacune des activités de manière à en connaître le coût complet.

L'association précise dans sa réponse « *qu'une étude sera menée très rapidement pour paramétrer la comptabilité analytique afin de répartir, autant que faire se peut, les charges actuellement non réparties*

Cette réflexion concernera aussi l'organisation du reporting, et l'utilisation qui en sera faite par service ».

Recommandation n° 6 :

Communiquer à chaque directeur d'établissement le montant du compte de chacune des animations disponible dans la comptabilité analytique.

Dans le cadre de la procédure contradictoire l'association indique : « *dans ce cadre, il sera possible de communiquer l'analyse budget/réalisé par établissement, sous réserve du délai nécessaire à la récupération des factures* »

Recommandation n° 7 :

A la DAC. Se prononcer sans tarder sur l'augmentation du tarif des expositions voté par le conseil d'administration en tous points identique avec celui voté par le Conseil de Paris pour les musées Bourdelle, Cognacq-Jay et la Maison de Victor Hugo.

La DAC informe que : « *La Ville de Paris va autoriser prochainement l'augmentation de tarifs suggérée par le rapport* »

Recommandation n° 8 :

Dans le cadre de l'évaluation de la politique d'animation dans les bibliothèques, et après consultation juridique, la procédure de financement de la totalité des prestations assurées par Paris Bibliothèques devrait relever d'un marché public de prestations passé conformément à l'article 30 du code des marchés publics.

Liste des personnes rencontrées

Conseil de Paris :

- Madame Danièle POURTAUD, adjointe au Maire chargée du patrimoine
- M. [...], conseiller au cabinet de M. Christophe Girard, adjoint au Maire chargé de la culture,

DAC :

- [...], Sous Directeur de l'Education Artistique et des Pratiques Culturelles
- [...], Chef du Bureau des Bibliothèques et de la Lecture
- [...], service des publics et du réseau
- [...], services aux publics
- [...], service administratif du bureau des bibliothèques,

Association Paris Bibliothèques :

- M. [...], Président
- Mme [...], Directrice
- M. [...], Administrateur
- Mme [...], responsable de la communication
- Mme [...], responsable de l'action culturelle
- Mme [...], responsable de l'édition
- Mme [...], responsable de la diffusion
- M. [...], comptable et délégué du personnel,

Les Directeurs de bibliothèques :

Bibliothèque Glacière : M. [...],

Bibliothèque Germaine TILLON : [...], [...], [...],

BILIPO : [...],

Bibliothèque historique de la Ville de Paris : [...],

Bibliothèque Mouffetard : [...],

FORNEY : [...], [...],

Bibliothèque Jeunesse Diderot : [...],

BEAUGRENELLE : [...],

BUFFON : [...],

FLANDRE : [...],

CLIGNANCOURT : [...],

GOUTTE D'OR : [...],

Marguerite YOURCENAR : [...],

FAIDHERBE : [...],

BAUDOYER : [...],

Jean Pierre MELVILLE : [...],

CHAPTAL : [...],

Hélène BERR : [...],

Marguerite DURAS : [...].

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de Paris Bibliothèques a été transmis le 21 juillet 2010 à l'association et à la Direction des Affaires Culturelles destinataires du rapport provisoire.

La réponse de la DAC a été adressée le 1^{er} octobre 2010.

La réponse au rapport provisoire de l'association a été adressée par courrier le 20 septembre 2010.

Réponse au rapport provisoire de Paris bibliothèques en date du 20 septembre 2010

Introduction : page 2 dans le 2^{ème} paragraphe : complément

Paris bibliothèques produit et assure la promotion des manifestations culturelles, des expositions temporaires ...

Page 5 : point 1.4.1.1 Galerie des bibliothèques

Le nombre d'expositions a en effet sensiblement diminué depuis 2007. Si les expositions sont moins nombreuses, elles durent en moyenne plus longtemps (3 mois) s'inscrivant ainsi dans la pratique des lieux culturels organisateurs d'expositions. Cette nouvelle politique qui permet une production et une communication mieux anticipées s'est traduite grâce à une professionnalisation accrue (scénographie, recours au multimédia...) par une hausse de la fréquentation des expositions en 2008, 2009 et 2010.

Page 7 : point 1.4.1.2 Bibliothèque Forney

Rectification : La bibliothèque Forney organise une exposition annuelle pour mettre en valeur son fonds notamment ses affiches et accueille deux autres expositions.

Page 10 : avant dernier paragraphe : animations culturelles

La forte hausse de l'activité en 2009 qui se poursuit en 2010 s'explique d'une part par les ouvertures de nouvelles bibliothèques en 2008 et 2009 et le recrutement au sein de ces dernières de chargés d'action culturelle ; d'autre part par l'élargissement du périmètre d'intervention de Paris bibliothèques à la demande de la Ville de Paris : conception et production d'actions pour le Festival Paris en toutes lettres, pour les Bibliothèques hors les murs (BHLM) et dans le cadre de l'exposition Clamp portée par le réseau des bibliothèques de prêt.

Page 12 : dernier tableau « Bilan des éditions - diffusion » : lire tirage 2008 : 78310

Page 13 : avant dernier paragraphe

Dans un souci de rationalisation, et en accord avec le Bureau des Bibliothèques et de la Lecture, la bibliographie annuelle payante sous forme papier a été supprimée en 2010 et sera désormais en ligne sur le site de paris.fr ; la brochure gratuite évolue et devient un supplément annuel d'En Vue publié à l'occasion du Salon de Montreuil.

Page 25 : Recommandations :

Recommandation n°1 : L'association Paris bibliothèques va mettre en place un plan stratégique pour fin 2010 et 2011 afin, notamment, de faire face aux difficultés de trésorerie.

Différentes hypothèses seront étudiées : report et/ou redéfinition d'activités ; report et/ou redéfinition de postes à pourvoir (une démission en 2010, une retraite en 2011) ; diminution des coûts (sous - traitance de la diffusion) et augmentation des recettes (augmentation des tarifs).

Recommandation n° 3 : En matière d'édition et de diffusion, un contrat temporaire vient d'être conclu avec Actes Sud qui assurera la diffusion et la distribution des nouveautés éditoriales en librairie.

Par ailleurs, les réflexions sur la politique éditoriale porteront sur le recours à un format plus petit pour les cas où un catalogue complet ne serait pas pertinent ; sur la poursuite de la politique de coédition pour partager les risques ; sur la mise en place d'une procédure interne pour faciliter la décision en matière d'opportunité d'édition, de tirage et de fixation du prix de vente.

Par ailleurs, il est important pour les grandes bibliothèques patrimoniales de publier un petit nombre d'ouvrages de référence qui sont par nature le plus souvent déficitaires mais qui leur donnent une visibilité certaine (exemple : le succès américain de Vattemare).

La suppression de la bibliographie annuelle payante décidée en accord avec le Bureau des bibliothèques et de la lecture aura un impact positif dès 2010.

Recommandation n° 4 : La convention annuelle d'objectifs signée en janvier 2010 entre la Ville de Paris et l'association Paris bibliothèques porte sur une subvention de fonctionnement.

La direction générale des impôts, dans son instruction du 16 juin 2006, indique que « les subventions dont le versement ne présente pas un lien direct et immédiat avec le prix d'une livraison de biens ou d'une prestation de services (...) ne doivent pas être soumises à la TVA, et ce, même si économiquement elles participent indirectement à la formation du prix.

(...) Il en est notamment ainsi des subventions suivantes : (...) les subventions dites de fonctionnement, destinées à couvrir exclusivement une partie des frais d'exploitation d'un organisme. Si ces sommes ont souvent une influence sur le prix de revient des biens livrés et des services fournis par l'organisme subventionné, elles ne constituent pas pour autant des subventions directement liées au prix de ces opérations. »

Par conséquent, il n'apparaît pas qu'il soit justifié d'assujettir à la TVA la part de subvention de la Ville correspondant aux expositions à entrée payante.

Recommandation n° 5 : Une étude sera menée très rapidement pour paramétrer la comptabilité analytique afin de répartir, autant que faire se peut, les charges actuellement non réparties.

Cette réflexion concernera aussi l'organisation du reporting, et l'utilisation qui en sera faite par service.

Recommandation n° 6 : Dans ce cadre, il sera possible de communiquer l'analyse budget/réalisé par établissement, sous réserve du délai nécessaire à la récupération des factures.

Réponse au rapport provisoire de la Direction des Affaires Culturelles en date du 1^{er} octobre 2010



Direction des Affaires Culturelles

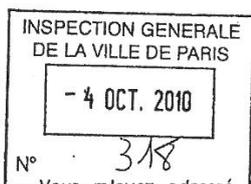
La Directrice

N/Réf :

Paris, 1 - OCT. 2010

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale



Objet : Inspection de Paris Bibliothèques

P.J : Note du 28 mars 2008 de M.

Vous m'avez adressé le 21 juillet dernier le rapport provisoire d'audit de l'association Paris Bibliothèques qui appelle de ma part les remarques suivantes.

De manière générale, ce rapport confirme l'opinion que nous avons de la qualité du travail de Paris Bibliothèques.

C'est un opérateur avec lequel nous entretenons de bonnes relations et qui répond le mieux possible à nos attentes. Il fait preuve de dynamisme et d'initiative.

Une question importante qu'il nous faudra approfondir en raison de ses implications financières est la question du montage juridique contractualisant les activités de Paris Bibliothèques. En effet si vous indiquez que le financement de l'animation dans les bibliothèques de prêt relève de la subvention, de son côté la DAJ recommande le marché ou la DSP au choix de la DAC, selon le degré de contrôle qu'elle souhaite exercer (cf. note DAJ ci-jointe).

Sur le sujet de la fiscalisation du marché, je rappelle que la Ville a augmenté le montant de la TVA sur demande du commissaire aux comptes chargé de contrôler les comptes de l'association. Si la Ville avait refusé cette demande, elle aurait pu être mise en cause, car elle aurait alors pris la responsabilité du non-versement de la TVA en ne modifiant pas le montant du marché.

Si ultérieurement le volet animation des bibliothèques était financé par une subvention, on peut effectivement considérer que le même budget global pourrait être mobilisé et qu'en conséquence le montant aujourd'hui consacré au paiement de la TVA serait utilisé au profit du réseau des bibliothèques. Mais, par ailleurs, la mise en place de votre proposition de gérer le volet expositions et éditions par un marché avec paiement de la TVA réduirait cette marge de manœuvre.

Pour ce qui est des recommandations qui nous concernent directement :

- Recommandation n°1 :
Nous sommes conscients des difficultés que rencontre l'association, et il est effectivement urgent de trouver des solutions qui permettent de conforter sa sécurité financière.
En l'absence de possibilité d'augmenter le montant du marché au-delà de la prise en compte de l'inflation pendant les 3 années à venir, plusieurs pistes se présentent qu'il convient d'explorer :
- augmenter la subvention
- diminuer le nombre d'expositions et de catalogues
- augmenter les tarifs des expositions
- revoir la politique d'édition

- Recommandation n°2 :

La programmation 2011 des animations culturelles acte la stabilisation du nombre de manifestations prévues dans les bibliothèques.

· Recommandation n°3 :

Une réflexion a déjà été entreprise avec les conservateurs pour la conception d'un format d'édition plus modeste.

Recommandation n°7:

Nous sommes favorables à la prise en charge par l'association des encaissements de recettes. Cette charge supplémentaire sera proposée aux élus dans le cadre de la subvention.

Recommandation n°8 :

La Ville de Paris va autoriser prochainement l'augmentation de tarifs suggérée par le rapport.