

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DE LA MAISON DU GESTE ET DE L'IMAGE
- Juillet 2014 -
N° 13-17

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur

[.....], Administrateur

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	4
1. UNE ACTIVITÉ QUI PARTICIPE AU SERVICE PUBLIC DE L'ÉDUCATION ET DES RISQUES DE TRANSPARENCE PERSISTANTS MALGRÉ LES ÉVOLUTIONS STATUTAIRES RÉCENTES	5
1.1. Une activité qui participe par nature du service public de l'éducation	5
1.2. Un certain risque de transparence, malgré les évolutions statutaires récentes	6
1.2.1. La dépendance organique.....	6
1.2.2. La dépendance financière et matérielle	9
1.2.3. La dépendance fonctionnelle	10
2. UNE ASSOCIATION QUI A SU DIVERSIFIER SES ACTIVITÉS	12
2.1. Les ateliers pendant l'année scolaire.....	15
2.1.1. L'organisation des ateliers.....	15
2.1.2. Les différents types d'ateliers	17
2.2. Les résidences d'artistes.....	19
2.3. Les ateliers hors année scolaire	20
2.4. Les formations.....	20
2.5. Les activités sur marché ou appel à projet	21
2.6. Les partenariats et événements	23
2.6.1. Les partenariats	23
2.6.2. Les opérations spéciales et événements	23
3. UNE ACTIVITÉ EN HAUSSE SIGNIFICATIVE, S'AGISSANT DES EFFECTIFS BÉNÉFICIAIRES	25
3.1. Une forte hausse de l'activité globale	25
3.2. Une réelle réorientation vers l'élémentaire, surtout en maternelle.....	26
3.3. Une réelle implication sociale	27
3.3.1. Une forte activité dans l'Est	27
3.3.2. Une forte proportion de classes prioritaires.....	29
3.4. Le développement du secteur photographie.....	30
3.5. Des interventions de durée moyenne plus courte	32
4. DES ACTIVITÉS DE QUALITÉ, SERVIES PAR UNE ÉQUIPE MOTIVÉE	35
4.1. Des prestations de qualité	35
4.1.1. Le contrôle interne	35
4.1.2. Le contrôle du ministère de l'Éducation nationale	35
4.1.3. Le protocole de coopération	36
4.1.4. La mise en concurrence de la MGI.....	36
4.2. Une équipe motivée	36
4.3. Un outil correctement adapté	38

5.	UNE SITUATION FINANCIERE A PEU PRES EQUILIBREE MAIS PRECAIRE	41
5.1.	Un bilan modeste et en baisse	41
5.2.	Un compte d'exploitation régulièrement déficitaire	43
5.3.	Les données de gestion	53
6.	PERSPECTIVES ET PROPOSITIONS	61
	LISTE DES RECOMMANDATIONS	64
	LISTE DES TABLEAUX	65
	LISTE DES GRAPHIQUES	67
	PROCEDURE CONTRADICTOIRE	68
	LISTE DES ANNEXES	77

NOTE DE SYNTHÈSE

La Maison du geste et de l'image a été créée il y a une trentaine d'années pour promouvoir le développement des enseignements et des pratiques artistiques à l'école. C'est une structure originale et la seule de ce type en France.

Installée au cœur de Paris, dans le quartier des Halles, elle dispose d'un outil adapté et est animée par une équipe compétente, motivée et fortement impliquée dans son action.

Son administration n'appelle pas d'observation particulière, s'agissant d'une structure de petite taille (11 salariés permanents), gérée de manière attentive quoique assez peu formalisée.

Son action bénéficie au total à un peu plus de 4 000 jeunes, dont la moitié dans le cadre d'environ 200 ateliers sur le temps scolaire, très majoritairement parisiens.

Ses prestations sont unanimement jugées de qualité par ses partenaires. Il est vrai que, concurrente d'autres opérateurs et fonctionnant sur la base du seul partenariat volontaire, elle est tenue de proposer un service répondant à leurs demandes.

Par ailleurs, elle a su s'adapter à l'évolution de la commande publique, en réorientant son action vers un public plus jeune, tels que les collégiens, les élèves de l'enseignement élémentaire et préélémentaire, et un public de profil plus social.

De statut associatif, elle n'échappe pas à tout risque de transparence, quelles que soient les adaptations qui y ont été apportées, en raison de la nature même de ses activités, qui participent du service public de l'éducation, et de sa très forte dépendance fonctionnelle, organique et financière envers la collectivité parisienne, que ce financement provienne de la subvention annuelle de fonctionnement (810 000€), instruite par la Direction des affaires culturelles, ou de sa réponse à des appels d'offres et appels à projet de la Ville, lancés par la Direction des affaires scolaires.

Sa situation financière est délicate, malgré des efforts sur ses coûts de gestion, grevés par le poids important de ses charges indirectes, et la diversification de ses ressources, avec l'augmentation récente des participations des établissements et les contributions de la Ville dans le cadre des appels d'offres.

Avec la mise en œuvre de l'aménagement des rythmes éducatifs dans l'enseignement élémentaire, le départ de sa directrice, présente depuis l'origine, et l'apparition de nouveaux besoins, la question se pose de la poursuite de son activité en l'état.

Le présent rapport propose de recentrer son action sur le public collégien, ou tout au moins de chercher une continuité cohérente entre les publics scolaire et collégien, de poursuivre les projets sur appels d'offres en direction du public des centres d'animations, de développer son activité de formation en direction des animateurs, d'étudier les synergies possibles avec les autres acteurs du secteur tels la Maison européenne de la photographie, le Forum des images et le Théâtre de la Ville. Il n'exclut pas l'intégration de la structure dans les cadres de l'administration parisienne afin d'éliminer tout risque de transparence.

INTRODUCTION

La Maison du geste et de l'image (MGI) a été créée en 1983 pour accompagner le développement de l'éducation artistique à l'école.

Elle a fait l'objet de deux précédentes missions de l'Inspection générale, en juin 1997 et en juin 2007. Elle figure également dans la mission d'étude menée par l'Inspection en avril 2009 sur l'accès du jeune public aux activités culturelles gérées ou soutenues par la Ville de Paris.

La présente mission s'inscrit dans le cadre du programme de travail de l'inspection.

Le présent rapport s'attache à faire le point sur la situation de l'association, au regard des risques juridiques tenant à son statut et à son activité, à apprécier ses activités et sa gestion, et, enfin, à évoquer quelques perspectives d'avenir, compte tenu de la forte évolution du contexte dans lequel elle évolue depuis sa création.

La mission s'est appuyée sur les données issues de l'association, des directions municipales avec lesquelles elle est en relation, ainsi qu'avec ses partenaires extérieurs (Rectorat et Direction régionale des affaires culturelles).

1. UNE ACTIVITE QUI PARTICIPE AU SERVICE PUBLIC DE L'ÉDUCATION ET DES RISQUES DE TRANSPARENCE PERSISTANTS MALGRE LES EVOLUTIONS STATUTAIRES RECENTES

Instrument au service d'une politique publique, qu'elle soit nationale ou municipale, l'association participe par son activité au service public de l'éducation nationale, ce qui l'expose à un certain risque de transparence, malgré les précautions prises formellement sur le plan statutaire, la réalité étant celle d'une très forte dépendance par rapport à la Ville.

1.1. Une activité qui participe par nature du service public de l'éducation

L'article L111-1 du Code de l'éducation dispose que « *L'éducation est la première priorité nationale. Le service public de l'éducation est conçu et organisé en fonction des élèves et des étudiants. Il contribue à l'égalité des chances et à lutter contre les inégalités sociales et territoriales en matière de réussite scolaire et éducative.../... L'acquisition d'une culture générale et d'une qualification reconnue est assurée à tous les jeunes, quelle que soit leur origine sociale, culturelle ou géographique* ».

L'article L111-2 poursuit en disposant que « *Tout enfant a droit à une formation scolaire qui, complétant l'action de sa famille, concourt à son éducation. La formation scolaire favorise l'épanouissement de l'enfant, lui permet d'acquérir une culture, le prépare à la vie professionnelle et à l'exercice de ses responsabilités d'homme et de citoyen.* » L'éducation artistique s'inscrit directement dans ce projet d'épanouissement de l'enfant et d'acquisition d'une culture.

Enfin, l'article L111-3 du même code inclut dans la communauté éducative d'autres acteurs : « *Dans chaque école, collège ou lycée, la communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'établissement scolaire ou en relation avec lui, participent à l'accomplissement de ses missions. Elle réunit les personnels des écoles et établissements, les parents d'élèves, les collectivités territoriales, les associations éducatives complémentaires de l'enseignement public ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux, associés au service public de l'éducation.* »

L'éducation est donc, à l'évidence, un service public. Les associations qui accomplissent des actions éducatives complémentaires de l'enseignement public y participent bien : elles font partie de la communauté éducative. La MGI, par son objet statutaire et par son activité même appartient à cette communauté et participe au service public de l'éducation.

La MGI est une association, qui selon ses statuts « *a pour mission de gérer à Paris un centre de recherche et d'éducation artistique pour les enfants et les adolescents.* »

Autant l'aspect recherche paraît relever de la déclaration d'intention, autant l'éducation artistique constitue bien l'activité première de l'association.

Ainsi, elle réalise des actions d'éducation artistique et culturelle avec des écoles, des collèges et des lycées de l'académie de Paris dans le temps scolaire ou périscolaire, ceci sous la forme d'ateliers. Ces ateliers sont organisés dans les établissements d'enseignement ainsi que dans ses propres locaux. Ils permettent de faire découvrir aux enfants les arts visuels et sonores et le spectacle vivant, en les leur faisant pratiquer, en les initiant à leurs techniques, et en développant leur sensibilité et leur créativité.

La MGI a également des activités d'accueil d'artistes professionnels en résidence, qui participent aux activités de l'établissement.

Enfin, elle forme des enseignants ou des animateurs à l'enseignement des pratiques artistiques.

Son action s'inscrit dans le cadre des directives des ministères chargés de l'éducation nationale et de la culture et contribue au développement de l'éducation artistique et culturelle à l'école, comme le prévoient notamment le décret n° 2006-830 du 11 juillet 2006 relatif au socle commun de connaissances et de compétences et modifiant le code de l'éducation, la circulaire interministérielle n°2008-059 du 29 avril 2008 venant après la loi n° 88-20 du 6 janvier 1988 relative aux enseignements artistiques intégrée dans la partie législative du code de l'éducation.

Elle est un des lieux ressources auxquels les établissements d'enseignement peuvent faire appel pour intégrer un volet artistique au projet d'établissement, désormais obligatoire.

Dans l'école, l'éducation artistique et culturelle s'appuie sur les enseignements obligatoires à l'école élémentaire et au collège, sur les options au lycée, sur les dispositifs croisés et sur les projets inscrits dans le volet culturel des établissements.

Hors de l'école, elle ouvre sur des activités liées aux ressources locales, comme la MGI. Les projets peuvent donner lieu à la conclusion de jumelages entre structures artistiques et culturelles et établissements scolaires. Ils sont intégrés aux projets éducatifs territoriaux et associent les établissements scolaires, les services de l'État et les collectivités territoriales par la signature de conventions.

Ainsi, au lycée, la MGI participe à la formation artistique des élèves qui suivent des options évaluées au baccalauréat.

Dans ces conditions, il paraît établi que la MGI fait partie des associations d'éducation populaire participant au service public de l'éducation nationale, et exerce comme telle une mission de service public.

1.2. Un certain risque de transparence, malgré les évolutions statutaires récentes

Exerçant à titre principal et prépondérant une mission de service public, la MGI présente également un certain risque de transparence en raison de sa dépendance organique, fonctionnelle et financière à l'égard de la Ville.

1.2.1. La dépendance organique

1.2.1.1. Une absence de dépendance statutaire théorique

En apparence, la Ville ne détient pas la majorité des voix au sein des instances dirigeantes de la MGI.

Ainsi, elle ne détient au conseil d'administration que trois sièges sur les onze à voix délibérative, sièges occupés par trois conseillers de Paris. Le nombre minimal de personnalités qualifiées élues par le conseil d'administration est fixé à quatre après la modification des statuts intervenue après le rapport de l'Inspection générale de 2007, afin d'éviter que la Ville soit majoritaire.

Selon l'article 8 des statuts, les membres du conseil d'administration sont au nombre de sept au minimum :

- au maximum trois membres de droit désignés à l'article 6 : il s'agit donc des trois membres désignés par le Conseil de Paris ;
- un nombre minimal de personnalités qualifiées égal à quatre, désignées pour trois ans par le conseil d'administration sur proposition du président. Ces membres sont au nombre de huit actuellement.

La composition de l'assemblée générale est identique à celle du conseil d'administration.

En théorie, la Ville est donc systématiquement minoritaire dans les organes dirigeants. Le Maire n'est plus président de l'association depuis longtemps. Enfin, contrairement à ce qui a pu être le cas par le passé, ni le président ni la directrice ne cumulent des fonctions et des rémunérations de responsables de l'association et de cadre de la Ville de Paris (cf. rapport de 1997 de l'Inspection générale).

L'examen plus attentif de la composition des organes statutaires et de leur fonctionnement concret à travers les comptes rendus des réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale amène cependant à une conclusion plus nuancée.

1.2.1.2. Le caractère fermé de l'association

Le fait que l'association ne compte pas d'adhérents participant à l'assemblée générale montre le caractère fermé de l'association.

Sont seulement membres du conseil, d'une part, trois conseillers de Paris élus par celui-ci et d'autre part, des personnalités qualifiées désignées par le conseil d'administration sur proposition du président. Dans une association ordinaire, le conseil d'administration serait élu par l'assemblée générale des adhérents et comprendrait une minorité de personnalités qualifiées. Or il n'est prévu aucun représentant des adhérents au conseil d'administration.

Siègent donc jusqu'au renouvellement impliqué par les élections municipales de mars 2014 onze membres :

Trois conseillers de Paris représentant la Ville de Paris :

- Monsieur Bruno JULLIARD, Adjoint au Maire de Paris chargé de la Culture,
- Madame Florence BERTHOUT, conseillère de Paris, 1ère adjointe au Maire du 1er arrondissement ;
- Madame Emmanuelle BECKER, conseillère de Paris, élue du 13e arrondissement ;

Huit personnalités qualifiées :

- [.....], ancien directeur régional des affaires culturelles, président de l'Observatoire des politiques culturelles, trésorier de l'opéra de Lyon, président de la MGI ;
- [.....], ancienne directrice régionale des affaires culturelles, ancienne inspectrice générale des affaires culturelles, vice-présidente ;
- [.....], auteur, secrétaire général ;
- [.....], directeur des études à l'Ecole nationale supérieure de la Marionnette à Charleville-Mézières, directeur de la NEF-Manufacture d'utopies à Pantin, trésorier ;
- [.....], réalisatrice ;
- [.....], principal adjoint du collège Jacques Decour ;
- [.....], journaliste ;
- [.....], directeur du Centre régional de documentation pédagogique de l'Académie de Paris, directeur adjoint du CNDP.

Les personnalités qualifiées sont donc issues de l'administration des affaires culturelles, du monde du spectacle, de la presse ou de l'enseignement, toutes entités concernées par les activités de la MGI.

On note ainsi l'absence totale de membres extérieurs aux représentants de la Ville et aux personnalités qualifiées qui, comme leur nom l'indique, ne représentent qu'elles-mêmes et non pas les institutions dont elles peuvent être membres (et dont l'activité est généralement en rapport avec celle de l'association). Enfin, si les statuts prévoient des cotisations parmi les ressources de l'association, leur montant total n'est que symbolique, vu le faible nombre de membres de l'association.

Le vœu exprimé dans le rapport de 2007 de l'Inspection générale d'étendre les adhésions, en particulier aux parents des jeunes pratiquant des ateliers hors temps scolaire, qui a été effectivement suivi par l'association, n'a donc pas produit ses effets sur la composition de l'assemblée générale de l'association.

Une possibilité supplémentaire d'ouverture aux usagers aurait pu être l'adhésion des établissements scolaires faisant appel à l'association. Mais cette hypothèse se heurte à leur absence de personnalité morale.

Enfin, les organes statutaires comptent cinq personnalités sans voix délibératives représentant les administrations qui subventionnent l'association parmi lesquelles trois fonctionnaires de la Ville de Paris : le directeur des affaires culturelles, le directeur des affaires scolaires, le sous-directeur de la diffusion culturelle à la direction des affaires culturelles, auxquels s'ajoutent le directeur régional des affaires culturelles (qui ne siège plus depuis 2011) et le recteur de l'académie de Paris, témoignant, malgré l'absence de voix délibérative, du poids des institutions académiques, culturelles et municipales.

1.2.1.3. La conviction exprimée par les organes d'administration de la dépendance par rapport à la Ville

Certes, la Ville ne détient pas la majorité dans les organes délibérants. De même, elle n'y détient apparemment pas de pouvoir prépondérant, autre critère de la transparence. Il reste néanmoins que l'association est soumise, volontairement, aux desiderata de la Ville sur l'orientation générale de son activité.

En période normale, la vie sociale est réelle, les membres du conseil d'administration ont de réels échanges et ce dernier n'apparaît pas comme une simple chambre d'enregistrement. Le plus souvent, c'est la directrice de l'association qui présente les projets et les bilans sur lesquels réagissent les membres du conseil.

Mais dans son fonctionnement, de nombreux indices montrent que l'association a tendance à se tourner vers la Ville et en particulier vers ses représentants au conseil d'administration, en particulier en période de tension, de crise ou de changement :

- Il en va ainsi lors de l'examen des suites à donner au rapport de l'inspection générale de 2007, qui donne lieu à de très longs échanges entre le conseil d'administration et la directrice-adjointe des affaires culturelles, qui demande que les préconisations des rapporteurs soient concrètement suivies d'effet.
- Lors de la séance du 2 octobre 2012 de l'assemblée générale, le nouvel adjoint au Maire chargé de la culture fait part aux participants des orientations prioritaires de l'activité de la MGI que la Ville entend soutenir : « *Il [l'adjoint au Maire] annonce que la MGI, comme d'autres structures culturelles, va être au cœur d'une politique à la fois nationale et locale, plus ambitieuse en matière d'éducation artistique et culturelle, priorité du ministère de la culture, du ministère de l'éducation nationale et de la mairie de Paris... La MGI sera un acteur incontournable de cette politique ... il est attendu que la MGI s'inscrive dans la mise en place de cette nouvelle politique* » (qui vise en particulier à investir davantage au niveau de la scolarité obligatoire qu'à celui des lycées, qui ne relèvent pas de la compétence de la collectivité parisienne).
- Enfin, lorsque la situation financière est tellement dégradée qu'elle aboutit à un rejet du vote du budget proposé pour l'année 2012 (séance du conseil d'administration du 13 octobre 2011), cette manifestation d'autonomie est toute relative puisqu'elle n'a en fait pour but que de faire passer le montant de la subvention municipale de 800 000 à 950 000 €, augmentation demandée lors d'un rendez-vous avec le précédent adjoint au Maire chargé de la culture en début d'année et refusée du fait du financement ultra-majoritaire par la Ville et du caractère contraint de l'enveloppe financière de chaque direction municipale.

A plusieurs reprises, les participants aux instances dirigeantes soulignent qu'elle est l'instrument de la politique de la municipalité dans le domaine culturel en milieu scolaire et qu'elle se conforme à ses instructions en la matière.

Lors de la séance du 13 octobre 2011, le président s'exprime en termes particulièrement clairs à cet égard :

Le président « *exprime son désaccord [avec la cheffe du bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs] non pas sur le raisonnement [sur les moyens de retour à l'équilibre financier], mais ce sur quoi il repose. Il souhaite que les objectifs de la politique de la Ville soient clairement identifiés pour, par la suite, établir les priorités, car la MGI a été créée pour répondre à un service d'intérêt général défini comme prioritaire par la Ville de Paris* ».

Plus loin dans le débat, le président réaffirme la prééminence de la Ville en réponse au représentant du directeur régional des affaires culturelles d'Ile-de-France :

Ce dernier « *remarque que le débat concerne le fonctionnement de la MGI alors que les personnes présentes sont des partenaires de projets et cette configuration ne lui paraît pas permettre la résolution de la problématique* ». Le président répond que « *la composition de cette assemblée délibérante n'est pas porteuse de décisions. Elle est chargée d'agir dans le cadre d'une mission définie par la Ville, à partir des moyens qu'elle affecte à cette mission* ». Autrement dit, les décisions sont prises par la Ville et non pas par le conseil d'administration de l'association.

Dans le même ordre d'idées, le bilan d'activité 2011 de l'association indique que « *La MGI a poursuivi son objectif de mise en réseau et de complémentarité des actions culturelles, en particulier avec les structures qui comme elles sont liées à la Ville de Paris* ».

De fait, si la MGI garde une autonomie de gestion quotidienne, elle s'inscrit dans la politique culturelle municipale qui en fixe les objectifs et les moyens. Il ne fait pas de doute que l'administration a entendu lui confier une mission de service public et que l'association la gère pour son compte.

1.2.2. La dépendance financière et matérielle

Sur le plan financier, la MGI dépend pour la plus grande partie de ses ressources de la subvention de fonctionnement municipale, renforcée le cas échéant par des subventions d'investissement (cf. le plan de passage en haute définition de la chaîne audiovisuelle de la MGI pour la vidéo et la photo couvert en partie par une subvention municipale à venir).

Le financement prépondérant des activités de la MGI la met dans la dépendance de la municipalité parisienne. Le montant de la subvention municipale est de 810 000 € pour un budget global 2013 de 1 115 298 €, soit 72,63 % du total, le même pourcentage qu'en 2012 (810 000/1 113 062 = 72,77 %), ce qui est sensiblement inférieur au pourcentage constaté en 2005 (dernier rapport IG 2007), qui était de 88 % des produits d'exploitation (800 000 €/883 543 €). Cette baisse est imputable à la création des participations des établissements scolaires qui n'existait pas avant 2007. Si on prend en compte les subventions des autres collectivités (Direction régionale des affaires culturelles, Ministère de l'éducation nationale), le ratio 2013 de dépendance aux subventions publiques dépasse 75 % (840 125/1 115 298 = 75,33 %).

La circulaire du Premier ministre du 15 janvier 1988 N° 3-300 S/G relative aux rapports entre l'Etat et les associations bénéficiaires de fonds publics évoque à titre indicatif, comme élément déterminant de la transparence, des crédits publics dépassant 75 % des ressources totales de l'association.

En second lieu, même si elle règle un loyer, l'association a toujours été hébergée dans des locaux dépendant d'entités proches de la municipalité : au 37 (Maison de l'Europe) puis au 31 rue des Franc-Bourgeois, siège de la Direction des affaires culturelles, enfin dans des

locaux loués à la SGIM. Le loyer supporté sans être totalement négligeable (99 000 € pour 1320 m², soit 75 €/m² par an), paraît très inférieur aux prix du marché pour des bureaux, qui se situeraient plutôt de l'ordre de 400 à 500 € HT dans le 1^{er} arrondissement).

1.2.3. La dépendance fonctionnelle

Plusieurs éléments concourent pour montrer la dépendance de l'association par rapport à la Ville : création, caractère de service public municipal, fonctionnement.

1.2.3.1. L'initiative de la création

Sur le premier point, il est indubitable que l'association a été créée à l'initiative de la Ville de Paris, le Maire en ayant été le premier président, même si l'idée initiale en revient à deux enseignantes qui ont su trouver les appuis nécessaires au sein de la municipalité (le Maire en est resté président de droit jusqu'à une modification des statuts en 1991).

1.2.3.2. Le caractère de service public

En second lieu, l'activité de l'association présente un caractère de service public assez marqué. La MGI exerce une mission d'intérêt général dans son activité d'éducation et de formation exercée dans des établissements scolaires dépendant, pour la plus grande part, de la Ville ou du département de Paris. La loi qualifie son activité d'action éducative de participation au service public de l'éducation. Enfin, elle accomplit des tâches, comme la formation d'enseignants ou d'animateurs, qui pourraient être confiées à des services administratifs, tels les centres de ressources de la DASCO pour la formation des animateurs et l'organisation d'ateliers.

1.2.3.3. Le fonctionnement de l'association

La convention annuelle d'objectifs passée entre la MGI et la Direction des affaires culturelles comporte les mentions habituelles en matière de contrôle à son article 7, en plus des indications rendues obligatoires par la loi du 12 avril 2000 (objet, montant et conditions d'utilisation de la subvention).

Le contrôle de l'administration sur ses activités est classique. Ne sont prévus que le contrôle des documents comptables et de gestion relatifs à la période écoulée, en application des articles L. 1611-4 et L.2313-1 du CGCT, ainsi que la production d'un compte rendu financier relatif à l'utilisation de la subvention (qui est obligatoire selon la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits du citoyen dans leurs relations avec l'administration lorsque la subvention est affectée à une dépense particulière).

Le protocole de coopération signé le 22 décembre 2009 avec la Ville et avec l'Etat (Académie de Paris et Direction régionale des affaires culturelles) prévoit l'existence d'un comité de pilotage constitué des différents partenaires pour examiner le bilan des actions réalisées et le plan annuel des actions. Mais ce système ne fonctionne pas en pratique.

C'est donc davantage le fonctionnement des organes dirigeants que les contrôles institutionnels qui fondent la dépendance fonctionnelle de l'association.

Comme l'écrivait le procureur financier près la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France au Maire de Paris le 22 août 2013, les critères précédents ne sont pas cumulatifs et sont utilisés selon la technique du faisceau d'indices. Cette technique implique qu'un critère n'est pas suffisant pour emporter la qualification d'association transparente. Ici, il paraît que ces critères concourent assez sensiblement au risque de transparence, à l'exception du critère organique puisque les représentants de la Ville étant minoritaires dans les instances dirigeantes. On notera cependant que, si la Ville donne des orientations générales sur l'orientation de l'activité (réorientation vers le primaire), les conventions

d'objectifs signés chaque année s'abstiennent prudemment d'entrer dans le détail (missions, moyens, outils de suivi de l'activité...).

Cette dépendance matérielle et fonctionnelle par rapport à la Ville s'inscrit dans le cadre de politiques publiques éducatives et culturelles largement initiées, et contrôlées, par l'Etat.

2. UNE ASSOCIATION QUI A SU DIVERSIFIER SES ACTIVITES

Les activités de la Maison du geste et de l'image, sont de six ordres :

- Les ateliers en milieu scolaire, sur le temps ou hors temps scolaire,
- Les résidences d'artistes,
- Les formations en direction des enseignants et animateurs,
- Les ateliers hors temps scolaire, menés dans les locaux de la MGI,
- Les ateliers en milieu péri-scolaire, menés à la suite d'appels d'offres de la Ville,
- Les ateliers proposés dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs, depuis l'année scolaire 2013-2014.

Elles trouvent leur origine dans les politiques, tant nationale que municipale, de développement de l'éducation artistique à l'école, formalisée dans le protocole de 1983 entre les ministères de l'éducation nationale et de la culture, la loi du 6 janvier 1988 relative aux enseignements artistiques, le plan LANG-TASCA du début des années 2000...

Les principaux dispositifs de développement de l'enseignement artistique dans lesquels s'inscrit l'action de la MGI sont les suivants :

Dispositifs	Textes	Définition	Public	Horaires	Partenaires
Options d'enseignements artistiques - histoire des arts, - arts plastiques, - cinéma, audiovisuel, - danse, - musique, - théâtre, arts du cirque.	Loi n°88-20 du 6/1/1988	Arts plastiques, cinéma et audiovisuel, danse, histoire des arts, musique, théâtre et arts du cirque. Les lycéens de toutes les séries peuvent choisir un domaine en option facultative. Les lycéens de série L peuvent choisir un domaine artistique en spécialité	Lycée d'enseignement général ou technologique	Seconde (exploration) : 1 h 30 hebdomadaires (environ 100 h annuelles) 1 ^{ère} et terminale (détermination) 3 h hebdomadaires (environ 200 h annuelles)	Artistes et professionnels du secteur artistique et culturel Volume : 40% (40 h ou 80 h) Partenariat obligatoire pour - Danse - Théâtre, - Cinéma, - Audiovisuel.
Classe à projet artistique et culturel	Circulaire n°2001-104 du 14/6/2001	Le projet artistique et culturel : - Vise une création ou une production - Associe des partenaires externes - Implique le plus souvent plusieurs disciplines - en liaison avec l'environnement culturel et artistique	Ecole élémentaire, Collège, Lycée professionnel	Le projet s'appuie sur les programmes et s'inscrit dans les horaires. La durée est déterminée par la nature de l'action et le type de partenariat	Artistes et professionnels de la culture

Atelier artistique	Note de service n°2001-103 du 15/5/2001	L'atelier est construit autour d'un projet élaboré par une équipe d'enseignants, de partenaires et d'élèves volontaires.	Collège, Lycée	L'atelier se déroule hors temps scolaire	Partenariat avec une structure culturelle ou des travailleurs indépendants. Pas obligatoire au collège pour les arts plastiques ou la musique. Obligatoire dans tous les autres cas
Atelier de pratique artistique	Circulaires n°89-279 du 8/9/1989 et 90-312 du 28/11/1990	Découverte progressive d'un secteur culturel, artistique ou patrimonial	Ecole élémentaire	L'atelier se déroule dans le temps scolaire. 2 à 3 h hebdomadaires pendant 10 à 13 semaines	Intervenants du secteur culturel ayant l'expérience du travail avec les enfants
Résidence d'artistes	Circulaire interministérielle n°2010-032 du 5 mars 2010	Permettre au plus grand nombre d'appréhender la création contemporaine Développer l'esprit critique Proposer une éducation artistique fédératrice Contribuer à réduire les inégalités	Priorité aux établissements techniques et professionnels Et en éducation prioritaire	Au moins 3 mois Plusieurs classes	Structure culturelle de proximité

Dans ce cadre, ses activités s'inscrivent dans trois champs disciplinaires :

- Le théâtre,
- La vidéo,
- La photographie.

Chaque champ est suivi par un coordonnateur, salarié à temps plein. Il aide les enseignants à monter leur projet, recrute l'artiste, suit le déroulement de l'action. Chaque coordonnateur est lui-même suivi par la directrice. Les artistes sont recrutés, soit en salarié sur contrat à durée déterminée et temps partiel, soit comme prestataires intervenants, soit rémunérés sur droits d'auteur.

2.1. Les ateliers pendant l'année scolaire

A l'origine, les ateliers de la MGI étaient principalement destinés au public du second degré, puis ils se sont inscrits dans le cadre de l'enseignement des options artistiques. Le théâtre en fut le moteur initial.

Depuis, la MGI s'est orientée vers un public plus large. Désormais, les ateliers sont de préférence réservés à des publics soit à profils plus sociaux, soit plus jeunes : classes de primo-arrivants ou d'accueil, classes de section d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA), de découverte professionnelle, dispositifs de socialisation et d'apprentissage (DSA), classes en échec scolaire ou rassemblant des publics particuliers... Ainsi, la MGI est intervenue en classe maternelle pour la première fois en 2009.

Cette évolution accompagne celle des dispositifs nationaux, ainsi que des orientations municipales, telles que formulées notamment par l'adjoint au Maire chargé de la culture lors de la séance d'assemblée générale du 2 octobre 2012.

2.1.1. L'organisation des ateliers

Chaque année la MGI définit un thème commun pour tous les ateliers, que leur activité relève du théâtre, de la photographie ou de la vidéo : Territoires singuliers en 2009-2010, Les débuts en 2010-2011, L'utopie en 2011-2012, La figure en 2012-2013, Reflets et répliques en 2013-2014.

2.1.1.1. La démarche de l'enseignant

Les professeurs connaissent la MGI par le biais de listes diffusées par le Rectorat qui indiquent quelles structures en Ile-de-France sont susceptibles d'effectuer des prestations en la matière (associations d'éducation populaire, théâtres... ; pour la vidéo : Cinémathèque française, Cinémathèque Robert Lynen...), soit par l'intermédiaire de l'enseignante mise à disposition par le Rectorat, qui rencontre chaque année de nouveaux établissements pour faire connaître la MGI et monter de nouveaux projets. Cette enseignante est actuellement un professeur des écoles, ce qui a joué un grand rôle dans l'orientation de la MGI vers l'enseignement élémentaire.

Le contact étant pris, les objectifs ayant été définis, le projet, qui doit s'inscrire dans le thème annuel valable pour tous les ateliers, est affiné et précisé avec l'aide du coordonnateur de secteur de l'association.

Les professeurs sont de deux types :

- soit leurs élèves connaissent des problèmes de socialisation : les professeurs cherchent alors des solutions avec un cadre de travail pour déterminer une progression et les aider à retrouver confiance en eux ;

- soit les élèves sont à niveau et les professeurs peuvent entrer directement avec eux dans une expérience artistique.

Dans la période récente, les demandes des enseignants ont concerné avant tout l'expérimentation et l'expérience : « *Confrontés à des parcours de vie de plus en plus variés chez leurs élèves, les enseignants trouvent dans l'atelier artistique, quelle que soit sa durée, la construction d'un espace commun entre les élèves, les premières strates d'un socle auquel ils peuvent raccorder leurs propres enseignements et qui permet de mettre en valeur des acquis scolaires* » (Bilan d'activité 2009-2010 de la MGI).

2.1.1.2. Le choix des artistes

Le recrutement des artistes intervenants est effectué par le coordonnateur, d'avril à juin. Il est facilité par le fait que beaucoup d'artistes résident en Ile-de-France. Les intervenants sont des artistes en activité, et non des professionnels de l'intervention en milieu scolaire. Ils déposent un dossier professionnel et une lettre de motivation auprès du responsable de secteur. Les coordonnateurs se font communiquer les travaux de création des intéressés. Une rencontre avec les présélectionnés leur permet d'évaluer leurs capacités de communication, avant la rencontre avec l'enseignant pour valider définitivement le projet.

Une participation de 40 € l'heure est demandée aux établissements scolaires (soit 1200 € pour 30 heures d'atelier).

Une réunion est ensuite organisée par le coordonnateur entre l'artiste et l'enseignant pour aboutir à un projet. Il s'assure ainsi que le projet recoupe les trois axes qui ont été décrits par plusieurs des coordonnateurs comme essentiels dans l'enseignement artistique : pratiquer, être face à l'œuvre, avoir une réflexion sur l'historique de l'art.

Des rencontres entre les professeurs et les artistes sont également organisées pour des séances d'échange et de réflexion autour des ateliers.

Un tiers des artistes doit être renouvelé chaque année, le principe posé par le conseil d'administration de la MGI étant que le binôme artiste-enseignant ne doit pas être reconduit plus de deux années de suite.

De la même façon, la MGI limite les parcours d'atelier à 30 heures pour un même groupe d'élèves et une même équipe pédagogique et à deux le nombre d'ateliers par niveau d'enseignement dans le même établissement (maternelle - élémentaire - premier et second cycles du secondaire). L'idée est d'éviter les cumuls et le phénomène de club d'initiés, et d'essaimer le plus possible.

2.1.1.3. Le montage du dossier

Le dossier (projet pédagogique, auquel doit être joint l'engagement contractuel établissement-MGI) précisant le nombre d'heures et les modalités d'intervention est soumis au Rectorat. Chaque coordonnateur dispose d'un budget d'heures annuelles (par exemple pour le théâtre, 600 heures par an en 2013-2014).

Les établissements reçoivent un devis avant la mise en œuvre de l'atelier et une facture en fin de parcours. Le coût direct pour la MGI est estimé à 75 € par heure, soit 30 heures x 75 € = 2 250 €. La quote-part de participation de l'Etat est seulement de 400 à 700 € par atelier. La participation scolaire est de 40 € par heure d'intervention dans la limite de 30 heures (1 200 €). Pour y faire face, les établissements scolaires cherchent à se procurer des ressources de financement et la MGI les y aide, mais pour le moment aucune fondation privée n'a donné de suite aux demandes de soutien.

Le prix des places des représentations théâtrales auxquelles assistent les élèves dans le cadre des ateliers peut être pris en charge par le foyer socio-éducatif ou la coopérative des écoles, les ventes de gâteaux confectionnés par les familles, etc.

2.1.1.4. Le déroulement de l'atelier

Les séances durent habituellement deux heures par semaine mais, en cas de besoin, les heures peuvent être regroupées. Les ateliers peuvent avoir lieu avec un rendez-vous plus ou moins hebdomadaire sur un an, ou bien être plus ramassés avec des ateliers d'une semaine sur cinq jours (semaine culturelle à temps plein). Sur 30 heures d'atelier, 10 heures se déroulent habituellement dans les locaux de la MGI, dans un lieu qui détient des facilités quasi professionnelles : laboratoire photo, studio théâtre, salle de montage, cabine d'enregistrement... Elle met en place des conseils de spectacles, d'expositions, de films à voir, pour alimenter les ateliers animés par les professionnels.

La MGI accorde le contenu de ses ateliers à la programmation d'établissements culturels parisiens (104, théâtres municipaux, Forum des images, Maison européenne de la photographie, Gaîté Lyrique...). Certaines structures sont habituées au travail avec la MGI, comme la Maison de Victor Hugo dont elle accueille 12 ateliers.

Les effectifs des classes vont de 15 à 30 élèves.

Le coordonnateur n'est pas présent lors de l'atelier, sauf ponctuellement, mais il l'est en fin de parcours.

2.1.1.5. Les restitutions

Chaque atelier fait l'objet d'une restitution.

La présentation des travaux des élèves issus de l'activité des ateliers est un temps fort qui donne lieu à une rencontre avec la communauté éducative. Chaque groupe présente son travail à la MGI puis dans son école ou bien dans des structures culturelles partenaires. Ainsi les expositions de photographies peuvent tourner (avec présentation au 104 par exemple), et les spectacles théâtraux peuvent être joués dans les mairies d'arrondissement ou à la Maison des pratiques artistiques amateurs (MPAA) rue Félibien à Mabillon (6°), qui prête la salle en ordre de marche pendant deux jours.

Les films réalisés sont tirés sous le double copyright de l'éducation nationale et de la MGI. Leur diffusion ou des captations de spectacles théâtraux, en particulier sur le site Internet de la MGI, est tributaire des droits à l'image (tous les élèves ne donnent pas leur autorisation de diffusion) et du respect des droits d'auteur concernant la musique.

Les restitutions se font à différents moments de l'année : il n'existe pas de festivals de présentations d'ateliers ni de prix.

Un des auditeurs a assisté à une représentation théâtrale donnée le vendredi soir en présence des parents par des élèves d'une classe de troisième du collège Octave Gréard (8° arrondissement) à la fin d'une semaine culturelle. Dans le cadre du thème Reflets et répliques, la classe avait été divisée en deux groupes qui ont travaillé chacun avec un artiste et leurs professeurs de français, d'histoire et de musique (pour le chant). Le sujet choisi était La Libération (de la France en août 1944) : le premier spectacle reposait sur des textes d'Henri Michaux, le second avait pour sujet le bal. Cette double représentation a confirmé la qualité des travaux préparés dans le cadre de ces ateliers.

2.1.2. Les différents types d'ateliers

2.1.2.1. L'option facultative

Les ateliers peuvent entrer dans le cadre de l'option facultative d'enseignements artistiques qui permet aux lycéens qui suivent un enseignement artistique (en cinéma-audiovisuel ou théâtre) d'obtenir des points supplémentaires au baccalauréat par le passage d'une épreuve à option. L'enseignement prend une forme plus légère « d'exploration » en seconde, avec des interventions d'une heure et demie, puis trois

heures hebdomadaires de cours en première et terminale. Ces élèves sont habituellement volontaires et donc très motivés.

Dans les spécialités de la MGI, les enseignants disposent d'une certification complémentaire (en cinéma par exemple) après épreuve devant un jury mais la participation d'un praticien est nécessaire car il existe une obligation pour le baccalauréat : proposer une production (par exemple un court métrage). Une convention est passée avec une structure artistique comme la MGI pour organiser le travail en duo enseignant/praticien.

Avec la MGI, les enseignements à options se déroulent dans cinq lycées :

- option facultative « cinéma » à Jacques Decour (9°), Jean Lurçat (13°) et Diderot (19°) ;
- option facultative « théâtre » à Montaigne (6°) et Paul Bert (14°).

Pour Paris ont actuellement lieu onze enseignements de théâtre, dix enseignements de cinéma, deux en danse.

Les options MGI représentent donc plus de 20 % du total des classes à options d'enseignements artistiques à Paris (cinq sur 23).

Le financement de l'option facultative est opéré par le Rectorat et par la DRAC :

- la subvention est à parité Direction régionale des affaires culturelles/Education nationale de 3 050 € par niveau, quel que soit le nombre d'élèves et de niveaux ;
- le complément est à la charge de l'établissement scolaire.

L'Académie de Paris passe une convention triennale avec la MGI pour chaque établissement. La forme du partenariat est précisée par un avenant annuel ainsi que le volume d'heures. L'Académie limite le financement à 30 heures par niveau. Si l'établissement veut davantage d'heures, il doit financer intégralement l'atelier (75 € de l'heure). C'est ce qui s'est passé par exemple avec le lycée Jean Lurçat qui a souhaité maintenir un nombre élevé d'heures de pratique.

L'aide du ministère de la culture et de la communication a également fait l'objet d'une convention de subvention du 17 août 2010 avec la MGI dont le montant s'est élevé à 7 625 € pour les options facultatives cinéma et théâtre.

2.1.2.2. Les ateliers transversaux

Le travail de la MGI est structuré en trois grands secteurs mais l'évolution porte à la transversalité : les projets sont intersectoriels, chacun fait de plus en plus appel à la technique (il y a par exemple de la vidéo et du son dans les pièces de théâtre). Ces projets sont souvent issus des demandes des enseignants et marient la vidéo et le théâtre.

Dans ce cas, soit le budget est doublé, soit le nombre d'heures est divisé mais profite aux deux secteurs. Ces ateliers peuvent prendre la forme d'une séance flash de trois heures à la MGI avec un travail sur l'image, le son et le corps après une représentation théâtrale suivie par les élèves accompagnés par leur enseignant.

2.1.2.3. Le travail avec les écoles du premier degré

C'est un travail récent qui correspond au souhait de la Ville dont relèvent directement ces établissements. Les responsables de secteur soulignent que le travail avec ces très jeunes enfants a nécessité un apprentissage et une adaptation de la part du responsable et une recherche de structures disposant d'intervenants habitués aux très jeunes.

Le projet Théâtre et Lecture s'adresse aux enfants de la maternelle au CM2. Ce projet a donné lieu à deux séances de bilan en milieu et en fin de parcours (Bilan 2012-2013).

2.1.2.4. Le projet Territoire en Direct et la collaboration avec les établissements de banlieue.

Ce projet avait pour objet de mettre en réseau la MGI, des établissements culturels de l'Est parisien (dont des structures situées en banlieue : Les Lilas, Pantin) et des établissements scolaires sur un territoire donné (19^e arrondissement, Aubervilliers, Les Lilas). Il a eu lieu pendant cinq ans, de 2006 à 2011. Ainsi, deux établissements scolaires des Lilas ont été mis en rapport avec six structures du 19^e arrondissement (Atelier du Plateau, théâtre de la Villette, Fonds régional d'art contemporain d'Ile-de-France- Le Plateau...).

La MGI s'est donc investie pour la première fois au-delà du périphérique. L'élargissement des activités extra muros a reçu l'aval de la Ville car elle entrait dans le cadre de Paris Métropole. Le conseil d'administration a fixé une quote-part du quart de l'activité de la MGI avec les établissements des départements de banlieue.

Les établissements étaient assujettis au même régime de contribution financière que les établissements parisiens (40 € jusqu'à 30 heures), le projet du département de Seine-Saint-Denis Culture et art au collège visait à toucher tous les collèges ; il a été entièrement financé par le conseil général.

La convention passée avec le ministère de la culture et de la communication prévoyait une aide de 32 375 €.

Le partenariat avec la banlieue se poursuit après la fin de cette opération.

2.2. Les résidences d'artistes

La MGI accueille chaque année un ou deux artistes ou compagnie en résidence artistique et pédagogique, mais uniquement dans le cadre des résidences Ville. Les résidences d'artistes permettent de faire le lien entre la création en train de s'opérer et la transmission. Les artistes en résidence ont accès aux moyens de production et de travail de la MGI dans des conditions fixées dans un protocole de collaboration. Lorsqu'ils interviennent dans l'animation des ateliers de certains groupes, ils sont rémunérés comme intervenants. Ils peuvent présenter les étapes de leur travail aux élèves qui fréquentent l'établissement.

Ainsi, deux expériences ont eu lieu en vidéo, une avec le Collectif Mu (système participatif et travail sur le centre des Halles), et avec l'UCMF (Union des Compositeurs de Musiques de Films), dont quatre membres ont effectué un travail pédagogique de création de différentes musiques sur un plan-séquence de la réalisatrice Julie BERTUCELLI, qui sera intégré aux travaux des élèves.

Ces interventions sont positives mais elles peuvent poser de gros problèmes d'organisation pour la MGI, au regard de la disponibilité des intervenants.

La MGI a aussi accueilli trois années de suite à chaque rentrée scolaire, pendant un ou deux mois, le projet Marion'Halles conçu en association avec les trois lieux labellisés Compagnonnages Marionnettes d'Ile-de-France. L'action conçue autour du théâtre d'objets se caractérise par la présentation publique d'une maquette de travail artistique, l'organisation d'une exposition d'objets marionnettiques dans les espaces de circulation de la MGI, exposition ouverte au public lors des Journées du patrimoine et aux classes le reste du temps, et par la mise en œuvre d'ateliers de transmission aux élèves.

2.3. Les ateliers hors année scolaire

Offerts aux adolescents de 12 à 18 ans et organisés par tranches d'âge (12/15, 12/16 et 15/18 ans), ces ateliers sont organisés dans les trois spécialités soit pendant les vacances de Toussaint et d'hiver sur cinq jours, soit sur quinze séances le samedi hors vacances scolaires (pour l'atelier théâtre et vidéo). Ces ateliers s'adressent aux enfants de Paris et de l'extérieur. Ils sont payants (en 2013 : de 75 à 110 € pour le théâtre, de 100 à 140 € pour la photo et 170 € pour théâtre et vidéo, une réduction de 15 % étant consentie aux adhérents).

La publicité en est faite par dépliant, sur le site Internet et lors des visites des coordonnateurs dans les établissements scolaires.

Ces ateliers font intervenir également un artiste qui encadre un groupe de sept à douze inscrits en photographie, de dix à quinze adolescents dans les autres spécialités : les enfants ne se connaissent pas en début de parcours, ce qui implique que l'équipe de la MGI participe en renfort à toutes les étapes du cursus.

Cette activité est marginale. Dans l'absolu, elle ne concerne qu'un très faible effectif par rapport aux autres. Elle s'exerce dans un contexte fortement concurrentiel, tant l'offre publique et privée est abondante à Paris.

Ces ateliers sont peu fréquentés par rapport au potentiel de jeunes Parisiens qu'ils pourraient intéresser : le bilan d'activité 2012-2013 indique qu'un atelier a été annulé en février et qu'un autre a fonctionné avec un effectif réduit.

2.4. Les formations

Outre son activité destinée aux jeunes, la MGI a une importante activité de formation d'enseignants et d'animateurs. Elle est amenée à :

- proposer des actions de formation initiale ou continue à destination des artistes et des enseignants dans chaque secteur artistique en direction des différents acteurs et institutions ;
- réaliser des outils pédagogiques.

Ces formations prennent deux formes :

1°) Destinées aux enseignants, s'inscrivant dans le Plan académique de formation (PAF) de la Délégation académique à la formation (DAFOR), qui a pour mission de piloter la formation continue des personnels de l'académie de Paris des premier et second degrés.

La MGI fait en avril des propositions qui doivent être validées par la DAFOR. Les enseignants peuvent alors s'inscrire. Les cours sont réalisés avec la participation d'un artiste.

2°) Directement connectées aux services de la Ville : il s'agit par exemple de la formation à l'image des professeurs de la Ville de Paris. Ont également été concernés des animateurs relais dépendant de la Direction de la politique de la ville et de l'intégration.

Les formations ont lieu à la MGI. Le projet est budgétisé et facturé à l'entité demanderesse. Cinq ou six formations ont ainsi lieu tous les ans. Ces formations sont organisées dans le cadre de marchés publics lancés par la Ville, par exemple, le projet Objectif photo - le Pari(s) des enfants, permet la formation d'animateurs photographes des centres de loisirs.

On relève toutefois que le plan académique de formation privilégie les structures plus prestigieuses. Le Rectorat a relevé que ces stages attirent de moins en moins de demandes

- ils ont lieu sur le temps volontaire des enseignants-, posent des problèmes de coût ; il constate que la MGI ne répond plus à l'appel à projets de l'Académie.

3°) La MGI peut aussi être opérateur et hôte de formation, par exemple pour l'Académie de Créteil. La formation est conçue à l'extérieur mais elle met à disposition ses locaux et son matériel.

Elle réalise la plupart de ces activités en lien ou en collaboration avec d'autres organismes de formation, scolaires (Délégation académique à l'éducation artistique et à l'action culturelle) et/ou culturels (Forum des images, Fonds régional d'art contemporain).

2.5. Les activités sur marché ou appel à projet

Les activités sur marchés et appel à projets se sont fortement développés depuis trois ans.

2.5.1.1. Le projet Objectif photo avec la Direction des affaires scolaires

Ainsi, la MGI a animé l'opération Des clics et des classes qui avait revivifié la photo de classe pour 60 ateliers il y a trois ans.

En collaboration avec la Maison européenne de la photographie, elle a remporté le marché du projet d'animation Objectif photo : le Pari(s) des enfants dans les centres de loisirs élémentaires et/ou collégiens de la Ville. Ce projet avait été lancé par la Direction des affaires scolaires en 2010-2011, et elle a été retenue trois années de suite. Le marché représente un montant annuel total de 77 700 €, [.....] *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.* Mise en concurrence, la MGI a bénéficié de son expérience méthodologique adaptée aux enfants dans un contexte extrascolaire et de son réseau de photographes-artistes professionnels expérimentés dans le domaine de projets pédagogiques adaptés aux jeunes publics.

L'opération se déroule du début des vacances d'automne jusqu'aux vacances de printemps à raison de cinq séances de trois heures. Elle associe une cinquantaine de photographes professionnels à des groupes de douze enfants de soixante centres de loisirs et d'une dizaine de classes des écoles en concertation avec l'équipe pédagogique (animateur, professeur d'arts plastiques).

Elle vise à favoriser l'éducation au regard des enfants afin qu'ils élaborent des œuvres photographiques originales sur le thème retenu, successivement Paris cosmopolite, Paris ville invisible, Paris en lettres capitales.

Ces ateliers d'éducation à l'image pour les six à seize ans représentent 900 heures par an en 2012-2013, soit davantage que les heures des ateliers purement scolaires (742 heures).

Pour ces centres de loisirs, les animateurs référents reçoivent une formation de deux jours. Une conférence de deux heures est organisée à la Maison européenne de la photographie sur le rapport entre la photo et l'écriture. Les 50 artistes photographes participent aussi volontairement à une journée de préparation qui n'est pas rémunérée. [.....] appareils photographiques ont été acquis pour effectuer les travaux ([.....] appareils minimum par groupe). La logistique assez lourde de toute l'opération (mise à disposition du matériel, plannings) est organisée par la MGI, qui récupère les autorisations de droit à l'image des parents.

En effet, les travaux des centres de loisirs et de la dizaine de classes incluses dans l'opération sont exposés au 104 avant qu'une sélection en soit présentée à Arles dans le cadre des Rencontres internationales de la photographie.

2.5.1.2. L'action Vues du tram - ma carte postale urbaine

La MGI a également été retenue dans le cadre de l'appel à projet artistique du département de l'art dans la Ville (DAC) qui a accompagné le prolongement du tramway T3 sur le boulevard des Maréchaux. La Ville a confié à la MGI la mise en place d'ateliers destinés aux écoles primaires, collèges, lycées et centres de loisirs autour des œuvres d'art installées le long du parcours. Cette action de médiation vise à s'interroger sur la place de l'art contemporain dans la ville.

2.5.1.3. La convention Paris-Essonne

Une convention de partenariat a été passée par la Ville de Paris avec le département de l'Essonne. Elle se traduit par un partenariat de la MGI et du Musée de la photographie de Bièvres (une résidence d'artiste organisée entre le collège de la Grange aux Belles (10°) et l'Essonne).

2.5.1.4. Les ateliers proposés dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs (ARE)

Afin d'alléger la journée d'enseignement, la réforme a mis fin à la semaine de quatre jours et les 24 heures d'enseignement hebdomadaires sont désormais réparties sur neuf demi-journées. Les enfants travaillent désormais trois heures le mercredi matin ; trois heures de 15 heures à 16 heures 30 les mardis et vendredis sont réservées à des activités dans 8 000 ateliers facultatifs et gratuits. 5 200 ateliers sont assurés par les personnels de la Ville de Paris (animateurs et ASEM) et 2 800 sont organisés par les conservatoires, les centres d'animation et les associations sélectionnées à la suite d'un appel à projets lancé au printemps 2013.

La MGI a présenté sa candidature aux deux appels à projets dans ses trois domaines d'activité (théâtre, photo, vidéo). Seule a été retenue sa proposition portant sur la sensibilisation au théâtre menée par des comédiens et metteurs en scène de son équipe.

La délibération DASCO 59 des 8 et 9 juillet 2013 « Appel à projets culturels » attribue une subvention de 85 384 € à la MGI (sur un total de plus de quatre millions) et une convention a été passée le 19 juillet 2013 entre la DASCO et l'association pour mettre en œuvre pendant une année 607 séances d'atelier théâtre. Le texte de la convention est extrêmement succinct en ce qui concerne le projet mis en œuvre dans le cadre de ce dispositif.

L'association¹ animera 52 ateliers aux premier et deuxième trimestres (26 x 2) sur la thématique « Arts du spectacle vivant » pour les 6/8 ans dans 26 écoles élémentaires relevant de 4 circonscriptions d'action scolaire (CAS 7/15, 16/17, 19, 20). Elle arrêtera son programme au troisième trimestre mais a proposé de continuer quelques ateliers si elle trouve assez d'intervenants.

La séance reviendrait selon l'association à 42,22 €, en coût direct seulement, alors que la DASCO avait déterminé un coût acceptable de l'ordre du triple, soit 115,71 €.

Pour la vidéo et la photo se posait le problème du matériel qui devait être en place simultanément dans les 26 écoles sélectionnées. En outre, les artistes sont plus coûteux que les animateurs. Or pour assurer deux ateliers d'une heure et demi par semaine de 15 heures à 16 heures 30 les mardis et vendredis, il est nécessaire de mobiliser deux artistes pendant une demi-journée, en comptant les temps de déplacement.

¹ Cf. Fiche récapitulative « Ateliers ARE » émanant de la DASCO.

En guise de bilan partiel de l'expérience, la coordonnatrice théâtre souligne que les ateliers nécessitent un profil particulier d'artistes qui doivent travailler avec un groupe de 18 jeunes enfants, en l'absence d'animateur ou avec un animateur non formé. Il est difficile de recruter des comédiens et des metteurs en scène ayant des compétences pédagogiques, d'autant plus que les classes sont nombreuses. Il a en effet fallu répartir dans ces ateliers les animateurs des centres de loisirs du mercredi matin puisqu'il y a une classe désormais ce matin-là. Elle souhaiterait que l'organisation matérielle soit améliorée et que les responsabilités soient mieux déterminées par rapport à ces personnels.

2.6. Les partenariats et événements

2.6.1. Les partenariats

La MGI a créé et développé au fil du temps des partenariats avec des structures culturelles et artistiques.

Ainsi en 2012-2013 ces partenaires ont accueilli les enfants des ateliers ou des classes ou bien les restitutions des travaux des élèves (104, Maison des pratiques artistiques amateurs, Festival d'automne, Rencontres d'Arles). La MGI participe en leur compagnie à des projets comme Transvers'Arts avec l'ANRAT (l'Association Nationale de Recherche et d'Action Théâtrale), Faites du théâtre (initiations avec le Théâtre de la marionnette), aux réunions de l'association Scènes d'enfance spécialisée dans le spectacle vivant en faveur de l'enfance et de la jeunesse, au Congrès international de théâtre/éducation. Elle organise des actions de formation ou la résidence des Lieux compagnonnage marionnette.

La participation de la MGI aux Rencontres photographiques d'Arles lui donne une visibilité au plan national ; les travaux photographiques réalisés par les centres de loisirs dans le cadre du projet de la DASCO Objectif photo : le Pari(s) des enfants, projet coordonné par la MGI en partenariat avec la Maison européenne de la photographie. La MGI a également été membre du comité d'organisation du séminaire d'Arles l'année où il a traité de la traversée de la photographie par les autres arts.

Elle fait aussi partie du comité d'organisation du Concours de l'étudiant, concours annuel de photographie en direction des lycéens lancé par le Ministère de l'éducation nationale avec le magazine du même nom. La MGI a réalisé le montage final des travaux des participants sélectionnés qui ont été projeté aux rencontres d'Arles, où son lauréat a été désigné.

2.6.2. Les opérations spéciales et événements

La MGI a abandonné ses activités d'édition et de diffusion d'œuvres culturelles qui étaient prévues par les statuts. Elle a publié en 2010 une brochure accompagnée d'un DVD sur le projet Ecritures de lumières mené par le photographe Eric AUPOL au Lycée Jean LURÇAT (13^e). Elle faisait paraître une brochure de fin d'année qui avait pour but de rassembler toutes ses actions et de donner des pistes de travail à de nouveaux enseignants et partenaires.

Dans un souci d'économie, le budget communication a été réduit de 25 000 à 2 500 € et la communication par Internet est favorisée. Elle dispose d'un site Internet, d'un blog et d'une newsletter. Seul le dépliant « Ateliers hors temps scolaire » reste imprimé et envoyé par courrier.

Dans ses locaux, elle a lancé des animations innovantes :

- en 2010-2011, les soirées Entrées livres pour accompagner la parution de certains ouvrages susceptibles de rencontrer un écho dans le cadre des ateliers artistiques : le

public et les classes d'élèves viennent rencontrer dans le studio l'auteur d'un livre, l'illustrateur ou le photographe (200 personnes en 2012-2013) ;

- les séminaires organisés une fois par mois avec la société française de photographie et l'Université de Paris I-Sorbonne (Centre de recherche en photographie de Michel POIVERT), en partenariat avec le Musée du jeu de Paume (qui filme ces entretiens et les met en ligne) : ces séminaires sont destinés aux étudiants, aux artistes et au public général qui peuvent interroger un artiste. La fréquentation en a été de 400 personnes en 2012-2013.

Elle accueille également des ateliers au cours des journées du patrimoine avec le Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement (CAUE) de Paris, la journée Le jour le plus court, autour du court métrage, et la journée de lancement du concours en ligne d'arts contemporains Opline.

Ces démarches participent de la vocation d'ouverture et de pédagogie de la MGI qui possède en la matière une spécificité importante et une expertise reconnue par les milieux artistiques. Elle joue un rôle d' « *interface entre l'artistique et le pédagogique* » (selon le propos du directeur-adjoint de la MGI dans le bilan d'activité 2012-2013).

Plus généralement, les partenariats sont, selon le rapport d'activité 2012-2013 « *un enjeu majeur de communication, de visibilité et de renouvellement. Les collaborations, les manifestations spéciales permettent d'ouvrir et de redéployer les projets artistiques* ».

Un bilan coûts-avantages précis de ces différents partenariats reste cependant à établir, ce que ne permet pas le rapport annuel qui est relativement succinct. Certains entrent dans le cadre de la principale activité de la MGI (accueil ou travail avec les ateliers scolaires), d'autres sont ponctuels ou sollicités par la MGI, d'autres sont demandés par ces organismes qui reconnaissent sa compétence. La prise en charge des coûts mériterait d'être explicitée.

3. UNE ACTIVITE EN HAUSSE SIGNIFICATIVE, S'AGISSANT DES EFFECTIFS BENEFICIAIRES

Les données figurant ci-dessous reposent sur celles figurant dans les rapports d'activité des quatre derniers exercices (2009-2010, 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013), et sur des données internes à l'association, des écarts pouvant exister parfois entre les deux sources, sans remettre en cause les conclusions générales.

Au total, l'activité en termes de nombre d'établissements et d'élèves touchés paraît en progression marquée. Cela ne représente cependant qu'une très faible proportion de l'effectif scolaire parisien (au total, près de 200 000 élèves sont répartis dans 663 écoles maternelles et élémentaires (137 000 enfants), 112 collèges (57 310 élèves), 101 lycées dont 13 lycées municipaux (4 385 élèves) et trois écoles supérieures municipales d'Art. 28 000 enfants en moyenne sont accueillis dans les 630 centres de loisirs chaque mercredi.

Par ailleurs, si le nombre des ateliers et des élèves progresse, le volume heures-élèves, c'est-à-dire le produit du volume des heures des ateliers par le nombre des élèves, reste à peu près stable.

3.1. Une forte hausse de l'activité globale

Les données des bilans d'activité mettent en évidence une progression très sensible du nombre des ateliers et des élèves pour les quatre dernières années scolaires.

Tableau 1 : Nombre d'ateliers et d'élèves

ANNEE SCOLAIRE	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Evol.
Ateliers scolaire	108	181	169	194	+86
Ateliers hors scolaire	7	7	7	6	-1
TOTAL ATELIERS	115	188	176	200	+85
Elèves scolaire	2188	4087	3761	4045	+1857
Elèves hors scolaire	91	84	99	77	-14
TOTAL ELEVES	2279	4171	3860	4122	+1843

Source : Bilans d'activité MGI collationnés par IGVP

Tant le nombre des ateliers que celui des élèves a pratiquement doublé.

On note le caractère marginal, et de surcroît en diminution, de l'activité hors temps scolaire.

De même, on constate le renouvellement des établissements dans lesquels la MGI intervient, avec le développement de l'activité en collège, et surtout en élémentaire, ainsi que l'apparition des centres de loisirs.

3.2. Une réelle réorientation vers l'élémentaire, surtout en maternelle

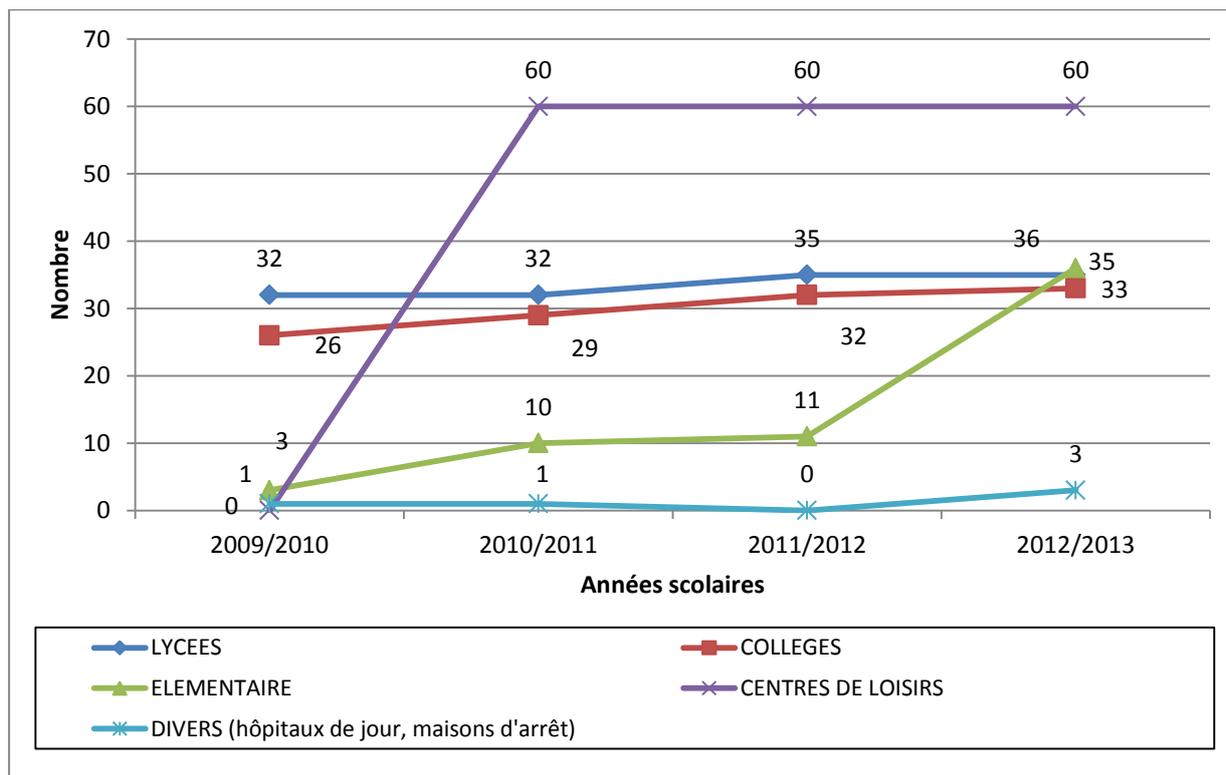
Tableau 2 : Etablissements scolaires accueillant des ateliers

ANNEE SCOLAIRE	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Evol.
Lycées	32	32	35	35	+3
Collèges	26	29	32	33	+7
Elémentaire	3	10	11	36	+33
Centres de loisirs	0	60	60	60	+60
Divers (hôpitaux de jour, maison d'arrêt)	1	1	0	3	+2
TOTAL	62	132	138	167	+105

Source : Bilans d'activité

Sur quatre années, l'activité s'est nettement rééquilibrée : alors qu'elle se concentrait en premier lieu sur les lycées en 2009-2010 (plus de la moitié des établissements), on constate une quasi égalité en 2012-2013 entre le nombre d'établissements relevant de l'enseignement primaire, des collèges et des lycées, en dehors des interventions dans les centres de loisirs, désormais les premiers du classement (60 centre de loisirs contre une grosse trentaine d'établissements pour chacune des autres catégories).

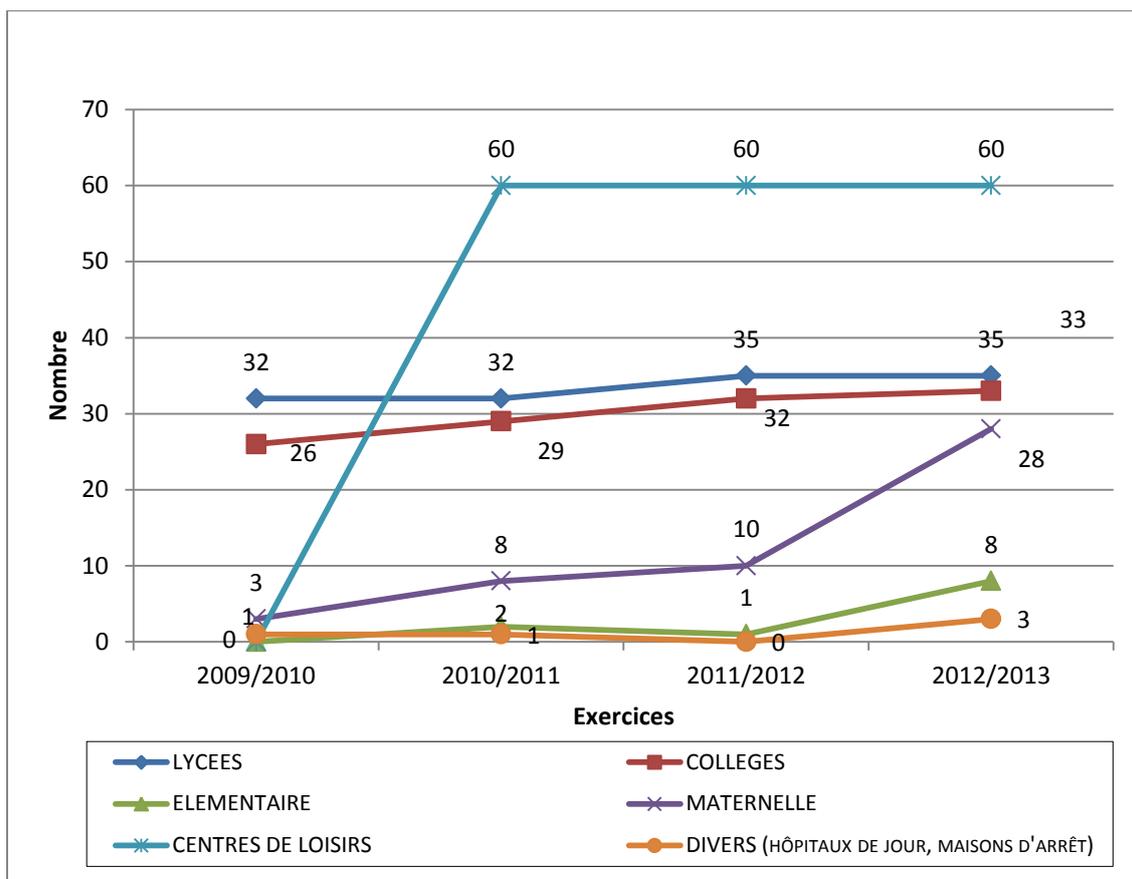
Graphique 1 : Catégories d'établissement accueillant des ateliers



Source : Bilans d'activité

Le développement de l'intervention en élémentaire et pré-élémentaire tient surtout à son activité en maternelle.

Tableau 3 : Catégories d'établissement accueillant des ateliers



Source : Bilans d'activité

Enfin, on note un réel renouvellement des enseignants travaillant avec la MGI, puisque le taux de renouvellement atteint près de 50 %, ce qui signifie qu'en moyenne un enseignant ne travaille que deux années de suite avec la MGI.

Tableau 4 : Renouvellement des enseignants travaillant avec la MGI

	2009-2010	2011-2012	2011-2012	2012-2013	moyenne
Nombre d'enseignants	156	194	153	193	174
dont nouveaux venus	111	103	58	59	83
Taux de renouvellement	71%	53%	38%	31%	48%

Source : Rapport d'activité

3.3. Une réelle implication sociale

3.3.1. Une forte activité dans l'Est

Sur la base de la liste des ateliers assurés par les trois secteurs sur trois exercices, de 2010-2011 à 2012-2013, de la liste par arrondissement des ateliers photo en centres de loisirs (qui ont débuté en 2010) et de la liste des établissements scolaires impliqués dans l'opération Vues du tram, la répartition par arrondissement et département s'établit comme suit :

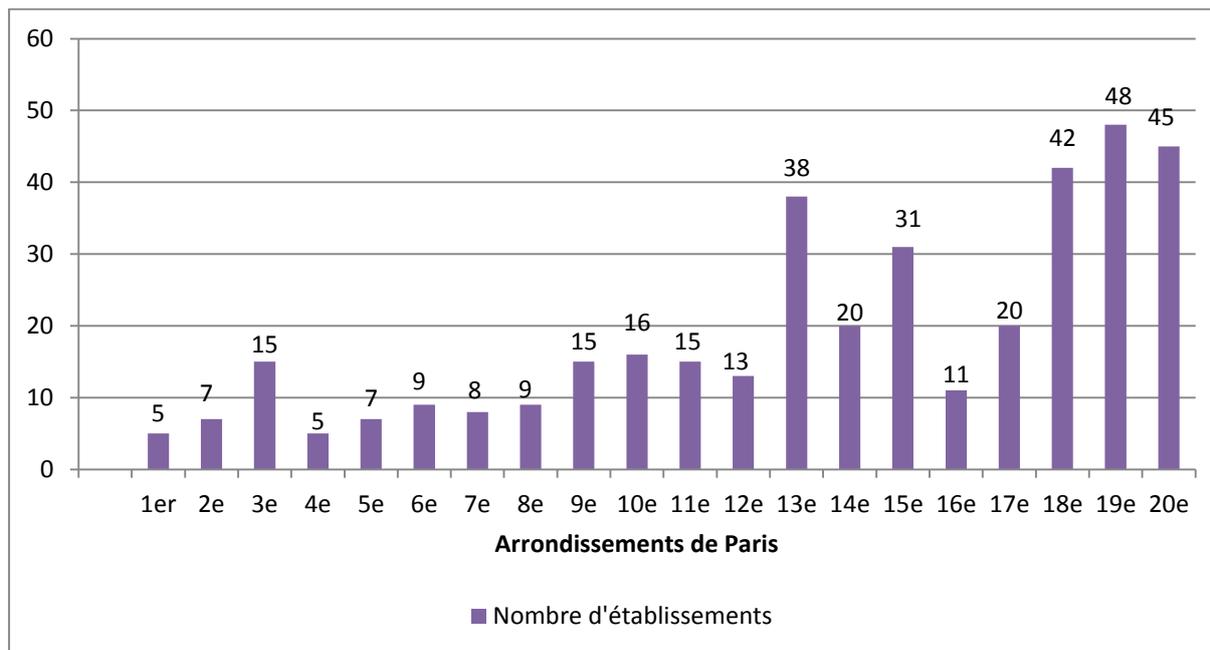
Tableau 5 : Nombre d'établissements ayant accueilli des ateliers de la MGI de 2010-2011 à 2012-2013 par arrondissements et départements d'implantation

Arrondissement ou département	2010-2011	2011-2012	2012-2013	TOTAL 2010-2013	%/TOTAL PARIS OU %/TOTAL DEPARTEMENTS	%/TOTAL GENERAL
1 ^{er}	2	2	1	5	1,2	1,2
2 ^e	3	3	1	7	1,8	1,6
3 ^e	2	7	6	15	4,0	3,5
4 ^e	0	1	4	5	1,3	1,2
5 ^e	3	4	0	7	1,8	1,6
6 ^e	4	2	3	9	2,4	2,1
7 ^e	3	3	2	8	2,1	1,9
8 ^e	2	4	3	9	2,4	2,1
9 ^e	5	4	6	15	4,0	3,5
10 ^e	6	3	7	16	4,2	3,7
11 ^e	5	4	6	15	4,0	3,5
12 ^e	1	7	5	13	3,4	3,0
13 ^e	10	13	15	38	10,0	8,8
14 ^e	7	7	6	20	5,3	4,6
15 ^e	10	7	14	31	8,2	7,2
16 ^e	4	4	3	11	2,9	2,6
17 ^e	7	7	6	20	5,3	4,6
18 ^e	14	12	16	42	11,1	9,7
19 ^e	17	16	15	48	12,7	11,1
20 ^e	11	15	19	45	11,9	10,4
78	2	2	3	7	13,5	1,6
91	1	0	2	3	5,8	0,7
92	3	0	0	3	5,8	0,7
93	7	5	8	20	38,5	4,6
94	2	2	4	8	15,4	1,9
95	2	4	5	11	21,2	2,6
Total	133	138	160	431		
Total Paris	116	125	138	379		87,9
Total départements IDF	17	13	22	52		12,1

Source : Liste des ateliers transmise par la MGI

Sur trois exercices, 379 établissements de Paris et de banlieue ont accueilli au moins un atelier, soit en moyenne 126. Les 9/10^e sont des établissements de la capitale, la Seine-Saint-Denis étant le mieux placé des départements voisins. La totalité des arrondissements parisiens a accueilli plusieurs ateliers dans ses établissements pendant la période. On note le poids important des arrondissements de l'Est, ce qui confirme l'orientation vers des publics prioritaires. Ces arrondissements (10^e au 13^e et 18^e au 20^e) représentent 57 % du total parisien (217/379). Ces mêmes arrondissements représentent 53 % des effectifs parisiens scolarisés, du pré-élémentaire au lycée.

Graphique 2 : Arrondissements d'implantation des établissements accueillant des ateliers de 2010-2011 à 2012-2013



Source : Liste des ateliers transmise par la MGI

3.3.2. Une forte proportion de classes prioritaires

Au total, **471 classes ont accueilli des ateliers sur quatre ans** (hors centres de loisirs). Le nombre de classes peut être différent du nombre d'ateliers, plusieurs niveaux pouvant cohabiter dans le même atelier. 70 classes et autres lieux d'accueil de banlieue ont hébergé des ateliers, soit 15 % du total, contre 401 classes et autres lieux d'accueil à Paris.

Les classes prioritaires telles que définies dans la partie 2.1. (SEGPA, accueil, envoi, primo-arrivants, non-francophones, enseignement professionnel, DSA/SOA, CAP, IP, IPI) représentent sur quatre ans 20 % du total (95/471).

3.4. Le développement du secteur photographie

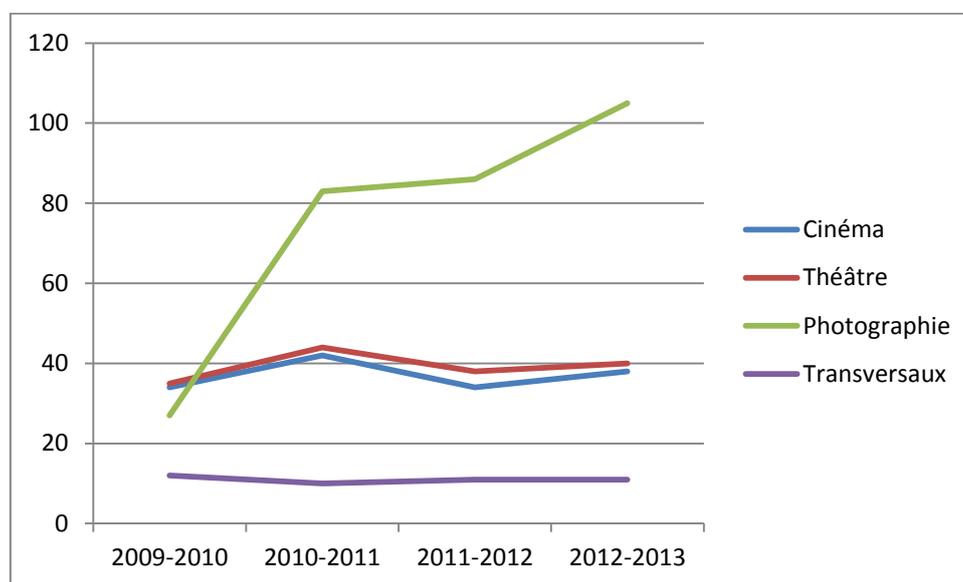
Sur 86 ateliers supplémentaires apparus en quatre ans, 78 relèvent du secteur photographie.

Tableau 6 : Répartition des ateliers par secteur

Année scolaire	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Evol.
Cinéma	34	42	34	38	+4
Théâtre	35	44	38	40	+5
Photographie	27	83	86	105	+78
Transversaux	12	10	11	11	-1
TOTAL	108	179	169	194	+86

Source : Rapports d'activité

Graphique 3 : Répartition des ateliers par secteur



Source : Bilans d'activité

Cette montée en puissance de la photographie se retrouve sur le nombre d'heures des ateliers, le nombre des élèves qui les ont fréquentés, et le volume des heures-élèves réalisées (somme du produit du nombre d'élèves par atelier par sa durée).

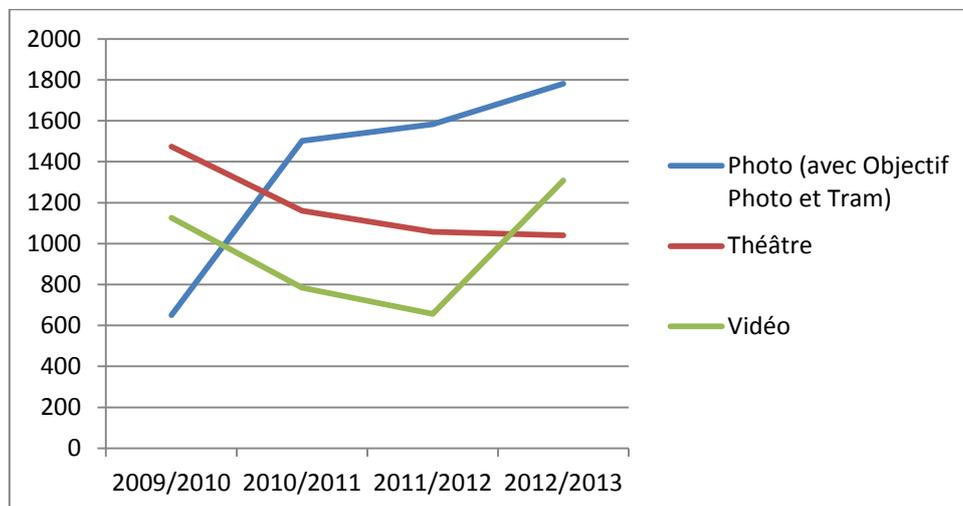
Tableau 7 : Nombre d'heures d'atelier par activité

Heures	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photo (avec Objectif Photo et Tram)	650	1501	1583	1781	+1131	+174,0%
Théâtre	1473	1160	1058	1039,5	-434	-29,4%
Vidéo	1126	784	656	1308	+182	+16,2%
TOTAL	3249	3445	3134	4128,5	+880	+27,1%

Source : Fichiers activités MGI exploités Inspection générale

La progression globale du nombre des heures d'ateliers tient pour l'essentiel à la photographie, et, plus accessoirement à la vidéo, tandis que le volume horaire des ateliers théâtre recule de plus d'un tiers.

Graphique 4 : Nombre d'heures d'atelier toutes activités



Source : Fichiers activité MGI exploités Inspection générale

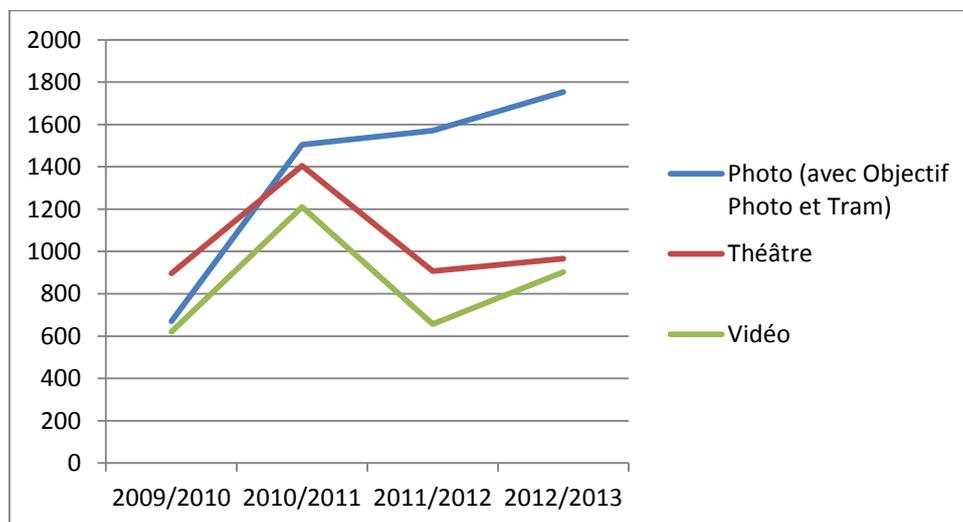
La même évolution se constate pour le nombre des élèves, l'effectif de chaque activité connaissant cependant une progression, fut-elle modeste s'agissant du théâtre.

Tableau 8 : Nombre d'élèves par activité

Elèves	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photo (avec Objectif Photo et Tram)	670	1505	1571	1754	+1084	+72,0%
Théâtre	896	1405	907	966	+70	+5,0%
Vidéo	621	1211	656	902	+281	+23,2%
TOTAL	2187	4121	3134	3622	+1435	+34,8%

Source : Fichiers activité MGI exploités Inspection générale

Graphique 5 : Nombre d'élèves par activité



Source : Fichiers activité MGI exploités Inspection générale

3.5. Des interventions de durée moyenne plus courte

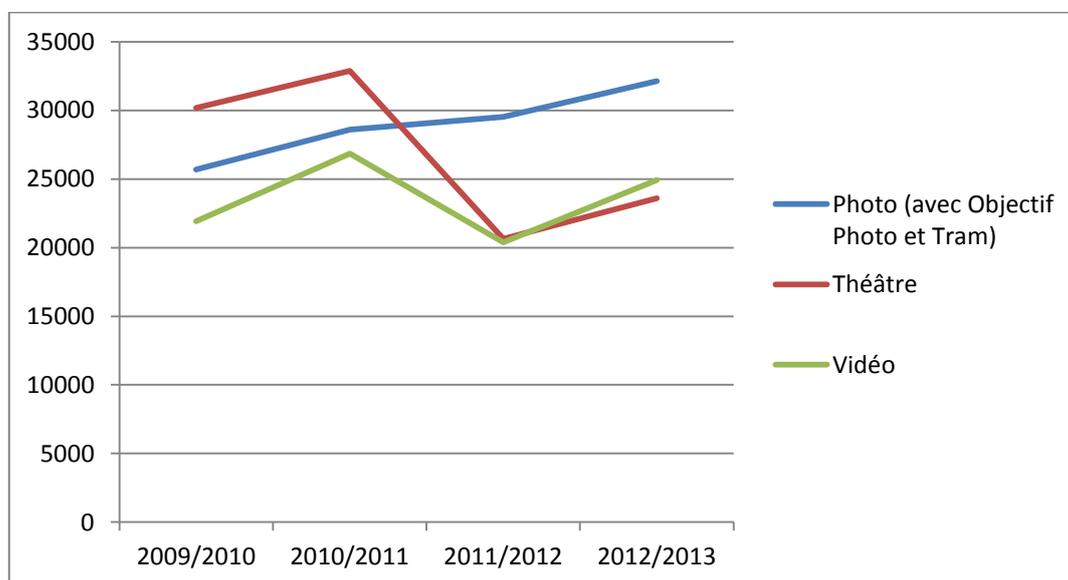
Cependant, si l'on mesure l'activité par l'unité du volume des heures-élèves (somme du produit du nombre d'heures de chaque atelier par son effectif), on observe une quasi-stagnation.

Tableau 9 : Nombre d'heures-élèves par secteur 2009 2012

Heures élèves	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photo (avec Objectif Photo et Tram)	25683	28583	29528	32126	+6443	+22,5%
Théâtre	30175	32878	20635	23587	-6588	-20,0%
Vidéo	21917	26840	20374	24917	+3000	+11,2%
TOTAL	77775	88301	70537	80630	+2855	+3,2%

Source : Fichiers activité MGI exploités Inspection générale

Graphique 6 : Evolution des heures-élèves par activité



Source : Fichiers activités MGI exploités Inspection générale

Si le volume global des heures ateliers stagne malgré l'augmentation du nombre des ateliers et des effectifs, c'est en raison de la forte diminution de la durée moyenne des ateliers.

Tableau 10 : Durée moyenne des ateliers, tous ateliers confondus, 2009 2012

Durée moyenne des ateliers, en heures	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photo (avec Objectif Photo et Tram)	38	25	22	18	-20	-79,2%
Théâtre	34	23	23	24	-9	-39,6%
Vidéo	35	22	31	28	-8	-34,6%
TOTAL	36	24	24	22	-13	-56,1%

Source : Fichiers activités MGI exploités Inspection générale

Si l'on n'analyse que les seuls ateliers classiques, sur temps scolaire, hors Opération Photo ou Tram, l'activité paraît assez stable, qu'il s'agisse du volume des heures d'ateliers, où

l'évolution la plus remarquable concerne le nombre d'heures des ateliers théâtre, qui baisse de près d'un tiers :

Tableau 11 : Nombre d'heure total des ateliers sur temps scolaire 2009 2012

Heures	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photographie	650	601	683	704	+54	+9,0%
Théâtre	1473	1405	1058	1039,5	-434	-30,9%
Vidéo	1126	1211	1082	1308	+182	+15,0%
TOTAL	3249	3217	2823	3051,5	-198	-6,1%

Source : Fichiers activité MGI exploités Inspection générale

Ou de l'effectif des élèves, qui oscille entre 2 200 et 2 500 :

Tableau 12 : Effectif des élèves des ateliers sur temps scolaire 2009 2012

Elèves	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photographie	670	605	671	650	-20	-3,3%
Théâtre	896	1160	907	966	+70	+6,0%
Vidéo	621	784	656	902	+281	+35,8%
TOTAL	2187	2549	2234	2518	+331	+13,0%

Source : Tableaux activités MGI exploités Inspection générale

Ou encore des heures-élèves effectuées, qui s'inscrivent en baisse assez significative, de près de 15 %, baisse enregistrée depuis l'année scolaire 2010/2011 :

Tableau 13 : Nombre d'heures-élèves effectuées par les ateliers sur temps scolaire 2009 2012

Heures élèves	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photographie	25683	24533	20816	17429	-8254	-33,6%
Théâtre	30175	32878	20635	23587	-6588	-20,0%
Vidéo	21917	26840	20374	24917	3000	11,2%
TOTAL	77775	84251	61825	65933	-11842	-14,1%

Source : Fichiers activités MGI exploités Inspection générale

On note enfin la diminution très sensible de la durée moyenne des ateliers, qui perdent en moyenne 9 heures, quel que soit le secteur.

Tableau 14 : Durée moyenne des ateliers sur temps scolaire 2009 2012

Durée moyenne des ateliers, en heures	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Evolution	
Photo	38	41	31	27	-12	-28%
Théâtre	34	28	23	24	-9	-33%
Vidéo	35	34	31	28	-8	-22%
TOTAL	36	33	28	26	-9	-28%

Source : Fichiers activités MGI exploités Inspection générale

Globalement, si la MGI touche un effectif croissant d'élèves, c'est essentiellement par le développement des activités Opération Photo et Tram. Sur son activité traditionnelle des ateliers sur temps scolaire, elle maintient un bon niveau d'activité, tant en termes de nombre d'ateliers, que de nombre d'élèves. En revanche, la durée de ses ateliers se réduit

fortement en moyenne, tant par l'effet de la durée plus courte des nouvelles activités (15 heures pour Objectif Photo, 6 heures pour l'opération Tram), que par la réduction de celle des ateliers classiques, qui est tombée à 26 heures en moyenne. Sans doute cette évolution tient elle-même à la réorientation vers un public beaucoup plus jeune que celui, initial, des lycéens.

4. DES ACTIVITES DE QUALITE, SERVIES PAR UNE EQUIPE MOTIVEE

L'activité de l'association donne lieu à un contrôle interne du bon fonctionnement des ateliers, mais, sauf exception, aucune évaluation pédagogique externe n'est organisée. Enfin, la satisfaction des usagers (élèves, parents, artistes et enseignants) n'est pas mesurée de façon régulière et systématique. Néanmoins, ses prestations sont reconnues de qualité par tous ses partenaires.

4.1. Des prestations de qualité

4.1.1. Le contrôle interne

Les projets d'atelier font l'objet d'une sélection par le coordonnateur compétent de la MGI puis par l'Académie de Paris avant leur mise en place, le Rectorat apportant son financement à l'atelier. Les coordonnateurs visitent les ateliers pendant leur déroulement, ainsi que la directrice. Après la restitution, un bilan écrit est demandé aux enseignants et aux artistes, mais il n'est pas toujours fourni après la présentation, ou bien il est plus ou moins développé. Ainsi prennent-ils des formes très diverses.

Les élèves donnent leur avis qui est enregistré, après la restitution. Un compte rendu récapitulatif des interventions est effectué par le professeur (exemple de l'atelier d'immersion théâtrale de la classe de seconde 9 du lycée Montaigne en décembre 2013).

Un bilan quantitatif et une appréciation qualitative générale, mais parfois assez détaillée, pour chaque secteur, figurent dans le bilan d'activité de la MGI depuis 2011-2012.

4.1.2. Le contrôle du ministère de l'Education nationale

Le Rectorat n'établit pas ni ne demande de bilan à la MGI mais son apport est évalué, directement et indirectement :

- La Commission académique de suivi des enseignements artistiques (CASEA) apprécie qualitativement le fonctionnement du partenariat :

Elle associe le Délégué académique aux arts et à la culture, conseiller du Recteur, l'Inspecteur d'académie chargé du suivi des enseignements de la spécialité, le représentant du Directeur régional des affaires culturelles, un chargé de mission auprès du Délégué académique aux arts et à la culture.

Elle effectue des visites sur place (dans l'établissement ou à la MGI) pour faire le point sur les effectifs et sur l'équipe pédagogique (en particulier la détention des certifications complémentaires nécessaires), le projet pédagogique et le fonctionnement global de l'enseignement avec l'équipe et le partenaire culturel. Ces visites ont lieu en présence du proviseur, des professeurs responsables d'enseignement, de représentants de la MGI et de l'intervenant artistique. La commission assiste à un cours donné aux élèves par le professeur et l'intervenant.

Un compte rendu de la visite sur place, qui comprend l'assistance à un cours, est effectué. Le travail effectué, le fonctionnement du partenariat, sont appréciés et des orientations d'amélioration données. D'après les comptes rendus, les visites sont assez irrégulières en nombre et en rythme (10 visites depuis 2002 pour les quatre établissements dont les comptes rendus étaient disponibles).

- Le corps d'inspection pédagogique de l'Education nationale est représenté aux présentations entrant dans les options facultatives lors des épreuves du baccalauréat.
- Enfin, le Délégué académique aux arts et à la culture est invité aux réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale de la MGI et y intervient régulièrement.

En outre, l'enseignante mise à disposition de l'association adresse chaque année un rapport d'activité au Rectorat.

Sur le plan qualitatif, l'Académie est satisfaite de l'action de la MGI (comme le montrent les rapports de la CASEA). Sur le plan financier, le délégué a émis deux observations :

- Il a dû intervenir pour normaliser le volume des interventions de la MGI au lycée Jean Lurçat (13°) par lettre du 3 mai 2012 adressée au proviseur. En effet, un montant d'heures pose un problème d'égalité des élèves dans la préparation à l'épreuve du baccalauréat ;
- Par ailleurs, de façon plus générale, il s'est alarmé de la croissance très nette depuis deux ou trois ans des frais de structure culturelle dans le budget prévisionnel présenté par la MGI, qui aboutit à un renchérissement du coût de l'heure d'enseignement (377 € de l'heure).

On relèvera qu'au-delà du contrôle des autorités de tutelle, la MGI se doit de préserver la qualité de ses services car elle ne fonctionne que sur la base d'une demande volontaire et libre de chaque enseignant, l'apport d'un véritable soutien, la définition commune des projets, et une collaboration constante dans leur mise en œuvre.

4.1.3. Le protocole de coopération

La proposition de réactualisation du protocole de coopération passé le 22 décembre 2009 entre la DRAC, l'Académie de Paris, la DAC et la MGI fait état dans son article 4 des réunions d'un comité de pilotage composé des représentants des différents partenaires qui doit se réunir deux fois par an pour examiner le bilan des actions réalisées et définir les priorités et le plan annuel d'actions.

4.1.4. La mise en concurrence de la MGI

Le plan LANG-TASCA a mis en place l'obligation d'un partenariat avec des structures pour l'éducation artistique afin que les élèves entrent en contact avec elles. De cette façon, les élèves apprennent à connaître la structure (théâtre, musée...) et bien souvent y reviennent. Ainsi, dans les années 1990, les théâtres ont bénéficié de lignes budgétaires pour l'action culturelle.

Les établissements scolaires choisissent entre les différents prestataires. La MGI se trouve ainsi en concurrence avec par exemple de grands établissements comme Chaillot, le Théâtre de la Ville ou le Théâtre de la Colline.

Son offre doit donc rester compétitive et attrayante tant sur le plan de la qualité que du point de vue financier, pour être choisie par les enseignants. La pratique montre que la MGI est un opérateur apprécié tant à Paris qu'en banlieue.

4.2. Une équipe motivée

Le personnel permanent, sous la direction d'[.....], constitue une équipe compétente et motivée. L'ancienneté moyenne en est de 12,5 ans.

[.....] a participé à la fondation de la MGI. Elle et [.....], qui a quitté depuis l'association, étaient toutes deux enseignantes au Lycée de Vaucresson. Elles ont mis en place avec la maison des arts et de la culture de Vaucresson un projet de classe de théâtre conduisant à un spectacle représenté en public. Ce projet faisait intervenir un artiste apportant un regard neuf extérieur. Le lycée accueillait des handicapés et il est apparu que les enfants des classes suivant un atelier théâtre progressaient davantage que leurs condisciples.

En 1981-1982 sont conclus les premiers protocoles d'accord entre les Ministères de l'éducation et de la culture relatifs au développement des pratiques artistiques. Une circulaire du recteur de l'Académie de Paris, sensibilise les établissements aux projets artistiques et prévoit ce type d'interventions en particulier dans les lycées professionnels.

[.....] et [.....] décident alors de créer une association autour des notions de geste (venant en complément du texte au théâtre) et d'image (fixe et animée), afin de favoriser le développement de l'esprit critique de l'enfant. La Ville décide d'ancrer ce travail dans le centre de Paris et la MGI est hébergée pendant cinq ans jusqu'à la fin de 1988 au Forum des Halles dans de petits locaux situés au-dessus du Pavillon des Arts. Elle est installée depuis 1989 au 42 rue Saint-Denis.

[.....] a accompagné l'évolution de l'association depuis 30 ans et a su l'adapter à toutes les demandes de la Ville, tout en lui conservant sa spécificité. [.....], son départ en retraite sera une étape importante dans la vie de l'association.

Le coordonnateur vidéo, après des études de lettres, s'est intéressé au cinéma pendant un stage de lecteur de français aux Etats-Unis au cours duquel il a préparé la FEMIS (Ecole nationale supérieure des métiers de l'image et du son). Il a ensuite accompli une maîtrise [.....] à Grenoble puis est entré à la MGI comme chargé de l'accueil. Intéressé par la relation aux professeurs et aux élèves, il a travaillé en binôme avec la personne qui coordonnait les activités plastiques, photos et vidéo, avant de devenir coordonnateur vidéo. Il apprécie les relations de collaboration au sein de la MGI et la discussion concertée sur le fonctionnement de la maison et la réponse aux sollicitations. Il se montre préoccupé du mal-être des jeunes et de la banalisation de leur rapport à l'image.

La coordonnatrice théâtre est entrée à la MGI comme chargée de l'accueil en 1992, le soir et le samedi, alors qu'elle achevait sa maîtrise [.....] à l'université de Nanterre. Elle connaissait l'association surtout sur les projets d'auteurs contemporains. A temps plein au bout d'un an, elle a créé un département de communication interne, construisant un fichier des élèves et des professeurs. A la demande de [.....], elle a repris la coordination du secteur théâtre, qui correspond à sa formation initiale, et qui était partagé entre différents responsables après le départ de la précédente titulaire.

Le coordonnateur photo et directeur adjoint est arrivé à la MGI en 2010 après un parcours diversifié. Instituteur à 18 ans, il a ensuite suivi des études en sciences de l'éducation et est entré au Ministère de l'éducation nationale pour s'occuper de l'enseignement pour adultes aux travailleurs étrangers sur les techniques de recherches d'emploi. Parallèlement, il entame une carrière d'artiste photographe et effectue plusieurs publications. Après neuf ans d'enseignement il obtient une mise en disponibilité pour [.....] afin de poursuivre sa carrière artistique, puis démissionne de l'Education nationale. Puis, il lui est demandé de participer aux opérations de la Ville pour la commémoration de la révolution française. A cette occasion il est amené à retrouver le sous-directeur des affaires scolaires, qu'il a connu en tant qu'artiste en travaillant pour la délégation générale aux arts plastiques du Ministère de la culture. Il anime ainsi en tant qu'indépendant des ateliers photo dans les écoles et les centres de loisirs. Il crée l'association L'image buissonnière, groupement d'artistes qui s'occupent d'une vingtaine d'ateliers artistiques en milieu scolaire, surtout au niveau élémentaire.

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

En 2000 Jack LANG devient ministre de l'éducation nationale et lance la Mission art et culture et un plan de cinq ans autour de l'éducation artistique et culturelle à l'école (Plan LANG-TASCA). Le coordonnateur photo entre comme conseiller photo au sein de cette mission qui compte 60 agents. Il contribue à monter sur le territoire national un plan de

formation des enseignants et d'acteurs du monde culturel (animateurs, directeurs de structures...) dans sa spécialité. Il travaille avec le Musée Niepce de Châlons-sur-Saône et aux Rencontres internationales de la photographie d'Arles relancées en 2002 (avec l'opération Une rentrée en images qui accueille 10 000 enfants). 2002 voit la fin de la Mission qui est rattachée au Centre national de documentation pédagogique (CNDP) où elle a continué à fonctionner comme département Art et culture.

A l'occasion de la délocalisation du CNDP, il accepte la proposition de rejoindre la Maison du geste et de l'image comme directeur adjoint et coordonnateur du secteur photo.

Parallèlement, il poursuit sa carrière artistique, est professeur vacataire à l'Ecole supérieure d'art et d'architecture de la Ville de Paris à la Manufacture des œillets à Ivry sur Seine et directeur de collection chez Thierry Magnier Editeur.

Les coordonnateurs disposent d'une large délégation pour le montage de leur projet et le recrutement des formateurs, mais sous le contrôle attentif de la directrice.

On doit aussi noter la mise à disposition depuis 2007, à temps partiel, par le Rectorat d'une professeure des écoles, au titre de professeur relais auprès des établissements scolaires. Elle a exercé, en disponibilité, pendant plusieurs années des fonctions de communication dans le secteur culturel (théâtre, danse). Elle joue un rôle important dans le développement des activités de la MGI auprès des établissements qui ne la connaissent pas et dans le lancement de nouveaux projets.

On note le fonctionnement relativement collégial, sous l'autorité de la directrice, de la coordination, confirmée par le développement des ateliers transversaux et pluridisciplinaires. Une réunion de service a lieu deux fois par mois environ. Elle dure quatre heures et fait l'objet de comptes rendus.

4.3. Un outil correctement adapté

La MGI est installée depuis 1989 au 42 rue Saint-Denis, à proximité directe du Forum des Halles dans le 2^e arrondissement.

Les locaux ont été aménagés par la Société d'économie mixte de construction et de gestion du secteur des Halles (SGCH) et sont actuellement gérés par la Société de gestion immobilière (SGIM).

La MGI occupe le sous-sol, le rez-de-chaussée et le premier étage du bâtiment qui est traversant, donnant à la fois sur la place des Innocents et sur le boulevard de Sébastopol.

Pour une superficie totale de 1320 m², ils comprennent

- Au rez-de-chaussée (406 m²) :
 - L'accueil ;
 - Le studio théâtre de 80 places et ses loges ;
 - La microgalerie (12 personnes) : photo vidéo - théâtre.
- Au premier étage (421 m²):
 - Quatre bureaux dont celui de la directrice ;
 - Deux salles polyvalentes Sébastopol et Fontaine de 20 et 25 personnes, la première accueillant les réunions du conseil d'administration ;
 - Le laboratoire photo ;
 - La régie du studio théâtre qui s'élève sur deux niveaux.

- Au sous-sol (493 m²) :
 - Une salle polyvalente pouvant accueillir 30 personnes ;
 - Trois salles vidéo pouvant accueillir chacune sept personnes pour le travail en petits groupes ;
 - Deux bureaux ;
 - Deux salles dévolues à l'enregistrement sonore (dix + six personnes).

Tableau 15 : Etat des surfaces

Surfaces activités	Dénomination	Surface m ²	Capacité	Affectation	Autres usages m ²
Sous-sol	Cabine speak	7,7	6		
	Salle Méliès	10	10	Polyvalente	
	Salle Tati	7	7	Vidéo	
	Salle Lumière	7	7	Polyvalente	
	Salle Truffaut	7	30	Polyvalente	
	Salle Basse	30	7	Polyvalente	
Total sous-sol		68,7	67	Autres usages	424,3
Rez-de-chaussée	Studio	108	80	Théâtre vidéo photo	
	Microg@lerie	20,5	12	Théâtre vidéo photo	
Total rez-de-chaussée		128,5	92	Autres usages	277,5
1er étage	Salle Fontaine	47	25	Polyvalente	
	Salle Sébastopol	44	20	Polyvalente	
	Labo photo	17,5	10	Photo	
Total 1er étage		108,5	55	Autres usages	312,5
Total		305,7	214		1014,3

Source : MGI

Seul le studio est catalogué établissement recevant du public (ERP) par la préfecture de police, le reste constituant des salles d'enseignement.

La jauge maximale paraît assez modeste, compte tenu de la surface, en raison de la configuration complexe des lieux, tenant au fait qu'il s'agit d'un immeuble ancien réhabilité, dans le cadre de l'opération d'aménagement des Halles. La surface affectée aux activités au sens strict ne représente que moins du quart de la surface totale (ce qui ne signifie pas que les autres espaces soient dépourvus d'utilité car nécessaires à leur organisation : bureaux, locaux de rangement du matériel (« soute ») et des travaux réalisés, espaces de vie, dégagements...).

Le loyer annuel hors charges perçu par la SGIM s'établit à 98 739,68 € au 17 février 2012. Jusqu'en 2009, la Ville était propriétaire du terrain d'assiette de l'immeuble, donné à bail emphytéotique à la SGIM, succédant à la SEMCENTRE en 2008, mais elle l'a racheté depuis.

Depuis plusieurs années, un déficit de climatisation a été perçu au sous-sol de la MGI (cité dans le rapport IG 2007). Une étude du système de renouvellement d'air a été effectuée. Un devis d'étude d'un montant de 9 209,20 € présenté par la société [.....] a été approuvé le 30 septembre 2010 par le conseil d'administration.

Le devis de travaux sur les installations de chauffage, de ventilation et de climatisation établi par cette société et présenté au conseil d'administration du 28 avril 2011 s'élève à 120 000 €.

Lors du conseil d'administration du 6 avril 2012, il a été précisé que les travaux, indispensables pour un établissement recevant du public et devant veiller à la qualité sanitaire des équipements, sont chiffrés à 80 000 € ; à cela s'ajoute un contrat d'entretien d'un montant annuel de 20 000 €.

Il n'a pas été donné suite à ce devis du fait des problèmes financiers de l'association. La direction de l'association a indiqué aux rapporteurs que le problème était contenu par le strict respect de la jauge des salles.

L'association dispose enfin d'un matériel technique de qualité, en tout cas convenant parfaitement aux besoins pédagogiques. L'inventaire est parfaitement tenu.

5. UNE SITUATION FINANCIERE A PEU PRES EQUILIBREE MAIS PRECAIRE

La comptabilité de la MGI est tenue de manière rigoureuse, quoique faiblement formalisée, et n'appelle pas d'observation particulière. Son organisation n'a pas été modifiée depuis l'inspection précédente, à ceci près que la comptable, ancienne, n'a été remplacée que pendant une courte durée, et que son poste est, à la date de la rédaction du rapport, vacant. Les comptes sont certifiés par le cabinet Jean EDELBAUM sans réserve.

Ils sont arrêtés sur l'année civile, de manière à se caler sur l'exercice budgétaire de la Ville. En revanche, les activités sont suivies par année scolaire, ce qui correspond davantage à leur nature, mais le rapprochement entre les données comptables et les données sur l'activité ne s'en trouve pas facilité.

Le bilan de la MGI se réduit au cours des dernières années, par suite d'un faible investissement et du report de résultats régulièrement déficitaires.

Le compte d'exploitation enregistre des déficits chroniques, quoique des efforts soient faits pour ajuster les coûts, et que la situation tende à s'améliorer avec les nouvelles ressources procurées par les appels d'offres. Ces déficits ont pu être absorbés par des réserves appréciables, mais leur poursuite n'est, malgré tout, pas soutenable.

5.1. Un bilan modeste et en baisse

Tableau 16 : Bilan 2012

en euros	2012				
	ACTIF			PASSIF	
	Brut	Amortissements	Net		
Immobilisations incorporelles	41 487	40 547	940	Réserves	- 267 897
Immobilisations corporelles	938 346	871 012	67 334	Résultat	398 490
Immobilisations financières	229		229	Subvention d'investissement	38 100
Total actif immobilisé	980 062	911 559	68 503	Capitaux propres	168 693
Marchandises	10 521	10 521		Provisions pour charges	89 167
Avances et acomptes	4 469		4 469	Provisions	89 167
Créances clients	450		450		
Autres créances	21 521		21 521		
Instrument de trésorerie	234 332		234 332		
Disponibilités	52 934		52 934	Dettes fournisseurs	15 601
				Dettes fiscales et sociales	116 083
Charges constatées d'avance	7 334		7 334	Produits constatés d'avance	
Total actif circulant	331 561	10 521	321 040	Dettes	131 684
TOTAL GENERAL	1 311 623	922 080	389 543	TOTAL GENERAL	389 544

Source : MGI

Le bilan net de la MGI s'établit en 2012 à moins de 400 000 €, soit un montant plutôt modeste.

Au passif, les capitaux propres s'établissent à moins de 170 000 €. Les réserves ont un montant négatif, représentant les déficits cumulés antérieurs. Le résultat 2012 n'atteint un niveau positif tout à fait exceptionnel de 398 000 € que grâce à la reprise d'une ancienne provision pour risques et charges de 395 000 €, à la justification incertaine. Une telle opération ne peut cependant être renouvelée, les dernières provisions étant d'un niveau plus modeste, 89 000 €, et étant intégralement constituées de provisions pour pension.

Les seules dettes de l'association sont constituées des dettes circulantes à court terme liées à l'activité.

L'actif est principalement constitué de l'actif circulant. L'actif immobilisé, constitué pour l'essentiel du matériel, atteint 980 000 € et est amorti à 93 %, signe d'un équipement vieillissant.

La trésorerie au 31 décembre est significative, à un niveau de 285 000€.

Sur cinq années, la diminution du bilan est marquée, puis qu'il se rétracte de 237 000 €, soit 37 %, l'actif immobilisé diminuant de 67 000 € (- 49 %) et la trésorerie de 178 000 € (- 38 %).

Tableau 17 : Actifs nets 2008-2012

en euros	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIF NET					
Immobilisations incorporelles	5 511	5 835	4 855	2 700	940
Immobilisations corporelles	129 680	116 976	92 993	91 777	67 334
Immobilisations financières	229	229	229	229	229
Total actif immobilisé	135 419	123 040	98 077	94 706	68 503
Avances et acomptes	1 496			6 646	4 469
Créances clients	16 930	5 350	6 520	13 790	450
Autres créances	502	537	21 613	21 163	21 521
Instrument de trésorerie					234 332
Disponibilités	461 274	415 748	261 096	195 895	52 934
Charges constatées d'avance	6 818	6 879	20 089	6 635	7 334
Total actif circulant	487 019	428 514	309 318	244 129	321 040
TOTAL GENERAL	622 439	551 554	407 395	338 835	389 543

Source : MGI

Au passif, l'évolution la plus spectaculaire est la chute de 276 000 € des capitaux propres, soit une décroissance de plus de moitié (- 51 %). Le passif circulant progresse quant à lui de 43 000€, soit près de moitié là encore (48 %), en raison de la progression de l'activité.

Tableau 18 : Passifs 2008-2012

en euros	2008	2009	2010	2011	2012
PASSIF					
Réserves	38 429	- 162	- 61 198	- 178 852	- 267 897
Résultat	- 38 591	- 61 036	- 117 654	- 89 045	398 490
Subvention d'investissement	44 011	37 896	32 311	26 765	38 100
	43 849	- 23 301	- 146 541	- 241 132	168 693
Provisions pour charges	489 845	464 676	462 147	473 301	89 167
Capitaux propres (avec provisions)	533 694	441 374	315 606	232 169	257 860
Dettes fournisseurs	11 755	15 445	10 313	30 602	15 601
Dettes fiscales et sociales	68 674	89 191	78 704	76 064	116 083
Produits constatés d'avance	8 316	5 544	2 772		
Dettes	88 745	110 179	91 789	106 666	131 684
TOTAL GENERAL	622 439	551 554	407 395	338 835	389 544

Source : MGI

Cette décroissance de la masse du bilan n'a pas manqué d'affecter la trésorerie de l'association.

Tableau 19 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie au 31 décembre

en euros	2008	2009	2010	2011	2012
Fonds de roulement	398 275	318 334	217 529	137 463	189 357
Besoin en fonds de roulement	- 62 999	- 97 413	- 43 567	- 58 432	- 97 910
Trésorerie	461 274	415 748	261 096	195 895	287 267
Trésorerie en jours d'exploitation	184	157	88	61	98

Source : Inspection générale à partir des comptes

Le fonds de roulement se détériore de plus de 200 000 € en cinq années, soit 52 %, en raison d'une dégradation des capitaux propres plus rapide que la diminution de l'actif immobilisé net. Le besoin en fonds de roulement augmente de 35 000 €, traduisant un certain développement de l'activité. La trésorerie diminue elle aussi de près de moitié, mais reste confortable, exprimée en termes de jours d'exploitation décaissée, et au 31 décembre.

5.2. Un compte d'exploitation régulièrement déficitaire

Le compte d'exploitation est régulièrement déficitaire, malgré une amélioration en fin de période.

Tableau 20 : Comptes d'exploitation 2008-2012

<i>En euros</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Ventes de marchandises	79	87	116		15
Production vendue	91 888	80 904	99 167	217 380	196 078
Chiffre d'affaires net	91 967	80 991	99 283	217 380	196 093
Subventions d'exploitation	847 225	856 141	883 588	887 275	888 704
Reprises sur provisions et transferts de charges	104	815	5 216	1 250	
Autres produits	360	501	960	751	738
	847 689	857 457	889 764	889 276	889 442
Produits d'exploitation	939 656	938 448	989 047	1 106 656	1 085 535
Variation de stocks	106	815	72		
Autres achats et charges externes	267 474	327 019	357 658	452 939	368 861
Impôts, taxes et versements assimilés	51 343	54 580	59 614	61 802	62 491
Salaires et traitements	401 698	388 470	448 474	437 941	422 683
Charges sociales	182 623	181 979	204 662	206 422	202 209
Autres charges de personnel					
Dotations aux amortissements	42 457	50 257	39 444	29 954	26 205
Dotations dépréciation actif circulant					
Dotations aux provisions pour risques et charges	65 261	4 378		11 154	10 903
Charges	1 010 962	1 007 498	1 109 924	1 200 212	1 093 352
RESULTAT D'EXPLOITATION	- 71 306	- 69 050	- 120 877	- 93 556	- 7 817
Produits financiers	17 330	2 247	548	1 136	756
Charges financières	769	709	698	980	1 628
RESULTAT FINANCIER	16 561	1 538	- 150	156	- 872
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	- 54 745	- 67 512	- 121 027	- 93 400	- 8 689
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	10 090		1 333	1 419	1 994
Produits exceptionnels sur opérations en capital	6 301	7 115	5 585	5 546	11 763
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	107	30 362	72		395 037
Produits exceptionnels	16 498	37 477	6 990	6 965	408 794
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	344	1 453	3 619	2 610	1 614
Charges exceptionnelles sur opérations en capital					
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		29 547			
Charges exceptionnelles	344	31 000	3 619	2 610	1 614
RESULTAT EXCEPTIONNEL	16 154	6 477	3 371	4 355	407 180
TOTAL PRODUITS	973 484	978 172	996 585	1 114 757	1 495 085
TOTAL CHARGES	1 012 075	1 039 207	1 114 241	1 203 802	1 096 594
RESULTAT	- 38 591	- 61 035	- 117 656	- 89 045	398 491

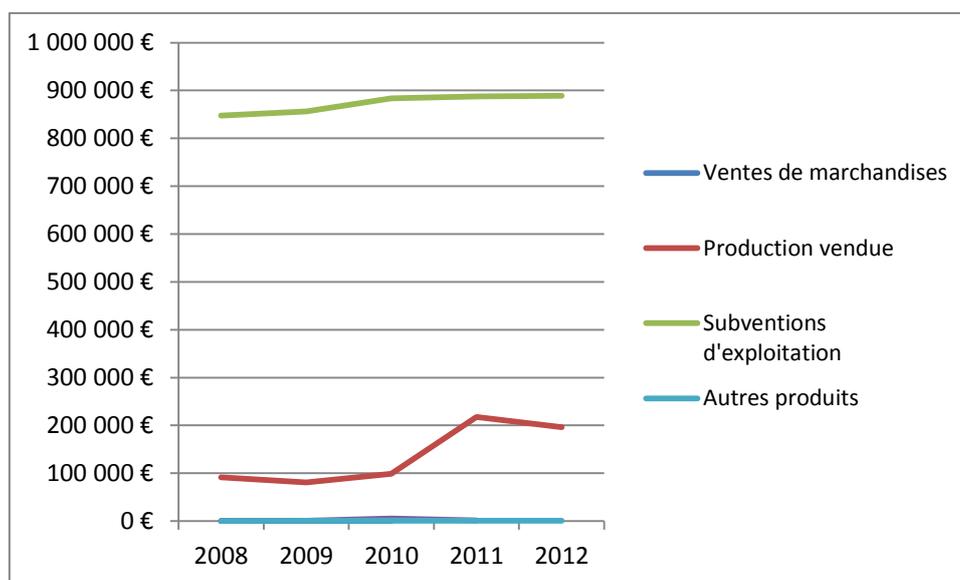
Source : MGI

Le résultat est régulièrement déficitaire, sauf en 2012, où il bénéficie de la reprise d'une provision ancienne (395 000 €). L'opération gonfle artificiellement le résultat net, sans véritable portée, sinon celle de permettre de reconstituer les fonds propres. Les résultats financiers et exceptionnels étant habituellement peu significatifs, l'analyse portera sur les seuls éléments d'exploitation, plus pertinents pour apprécier la gestion.

Sur les cinq années de 2007 à 2012, on observe une relative stabilité des charges et des produits d'exploitation.

S'agissant des produits, les subventions d'exploitation, qui constituent 82 % du total restent pratiquement constantes, ce qui revient à une légère baisse en termes réels. On note le développement des ventes à partir de 2011.

Graphique 7 : Produits d'exploitation 2008 2012



Source : IGVP à partir des comptes

La production vendue recouvre les prestations de service, les participations des établissements scolaires et les activités annexes. Au total, elle fait plus que doubler en cinq ans, la progression la plus importante étant enregistrée sur les activités annexes, qui recouvrent les activités sur appel d'offres, du type des opérations Objectif photo, ou les formations. Les prestations de service consistent pour l'essentiel dans les ateliers vacances. Ce sont pratiquement les seuls produits perçus directement sur l'usager, que l'on peut considérer comme des activités s'exerçant sur un marché, compte tenu de l'existence d'une offre concurrente importante tant privée que publique à Paris. Ils représentent un montant très faible, de l'ordre de 1 % du total.

Tableau 21 : Composition de la production vendue 2008-2012

Production vendue en euros	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Prestations de service	7 936	10 010	7 495	8 740	10 175	+2 239	+28%
Participations des établ. et partenariats	65 576	62 842	82 480	108 108	89 153	+ 23 577	+36%
Produits des activités annexes	18 376	8 052	9 192	100 532	96 750	+ 78 374	+427%
TOTAL	91 888	80 904	99 167	217 380	196 078	+ 104 190	+113%

Source : Comptes détaillés

Même si la production vendue a plus que doublé, elle ne représente en 2010 que moins du quart des subventions d'exploitation. Celles-ci sont demeurées très stables sur la période. La légère progression de leur total n'est due qu'aux subventions diverses, qui recouvrent, outre la petite subvention du Conseil général de Seine-Saint-Denis, les subventions pour emplois aidés. En revanche, la subvention municipale n'augmente que de 2 % sur quatre exercices, soit une baisse en termes réels de 5%. Elle est d'ailleurs restée constante depuis 2003.

Tableau 22 : Composition des subventions 2008-2012

Subventions d'exploitation en euros	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Ministère de la culture	47 225	39 150	46 525	41 625	25 625	- 21 600	-46%
Mairie de Paris	800 000	800 000	788 000	810 000	818 000	+18 000	+2%
Diverses		16 991	49 063	35 650	45 079	+45 079	
TOTAL	847 225	856 141	883 588	887 275	888 704	+ 41 479	+5%

Source : Comptes détaillés

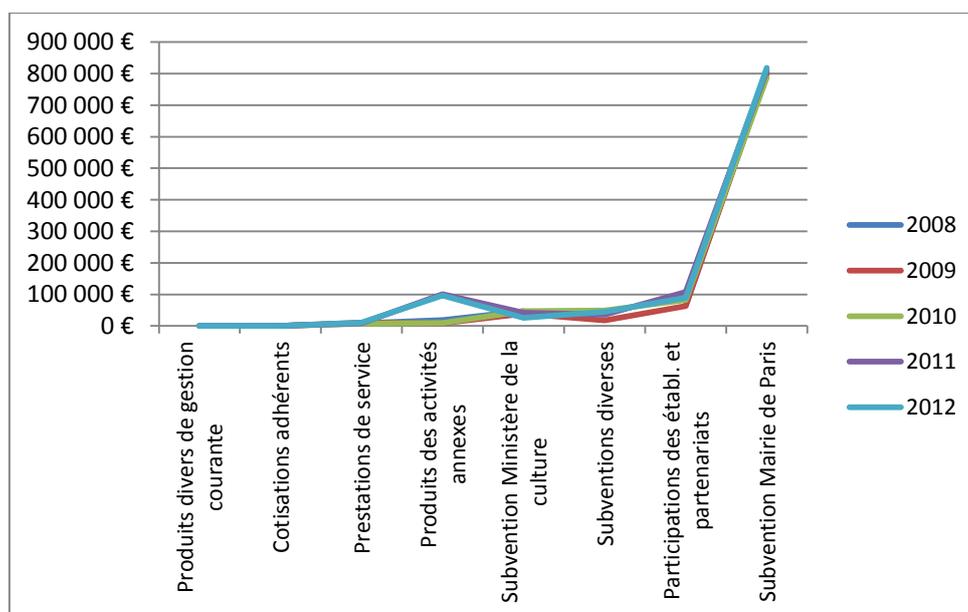
Les autres produits, qui consistent dans les cotisations des adhérents, sont insignifiants.

Tableau 23 : Composition des autres produits 2008-2012

Autres produits	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Cotisations adhérents	360	501	690	680	435	75	21%
Produits divers de gestion courante			270	71	3	3	
TOTAL	360	501	960	751	438	78	22%

Source : Comptes détaillés

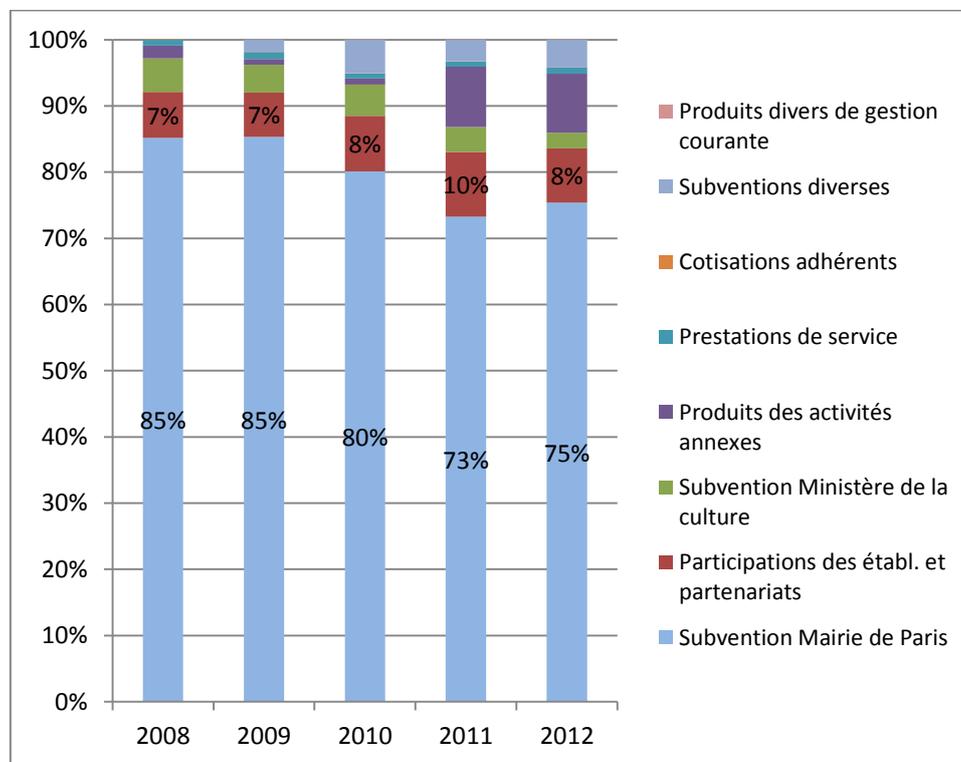
Graphique 8 : Produits d'exploitation 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes

En termes de structure, la subvention municipale, quoique toujours largement prépondérante, recule légèrement, au profit des produits des activités annexes (quasi intégralement constituées des activités au profit de la Ville et rémunérées par elles) et des participations des établissements.

Graphique 9 : Structure des produits d'exploitation 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes

S'agissant des charges d'exploitation, le poste le plus important, et de très loin, est celui du personnel. Pour en apprécier plus justement l'importance, il faut y rattacher le montant des personnels extérieurs et les rémunérations sous forme de droit d'auteur, incluses selon le plan comptable, dans le poste autres achats et charges externes.

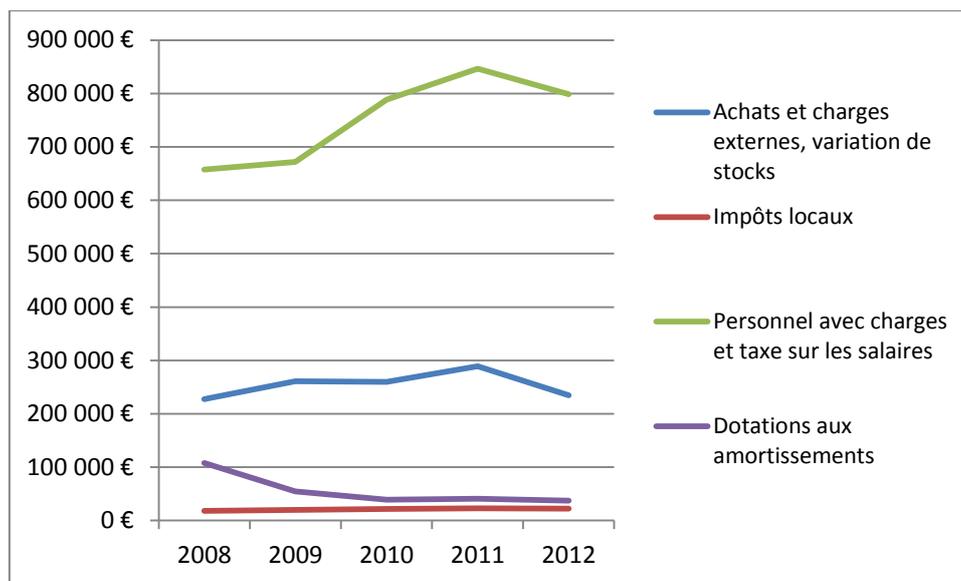
Tableau 24 : Charges d'exploitation 2008 2012

Charges d'exploitation en euros	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Achats et charges externes, variation de stocks	227 419	260 767	259 966	289 295	234 620	+7 201	+3%
Impôts locaux	18 409	20 069	21 891	23 240	22 713	+ 4 304	+23%
Personnel avec charges et taxe sur les salaires et personnel extérieur	657 416	672 027	788 623	846 569	798 911	+141 495	+22%
Dotations aux amortissements	107 718	54 635	39 444	41 108	37 108	- 70 610	+66%
TOTAL	1 010 962	1 007 498	1 109 924	1 200 212	1 093 352	+82 390	+8%

Source : Inspection générale à partir des comptes

Au total, les charges d'exploitation connaissent une progression sensible (+ 8 %), en raison de la forte progression des charges de personnel (+ 22 %), dont la hausse n'est que partiellement amortie par la baisse des dotations aux amortissements et provisions. Cette hausse tient elle-même à la progression de l'activité.

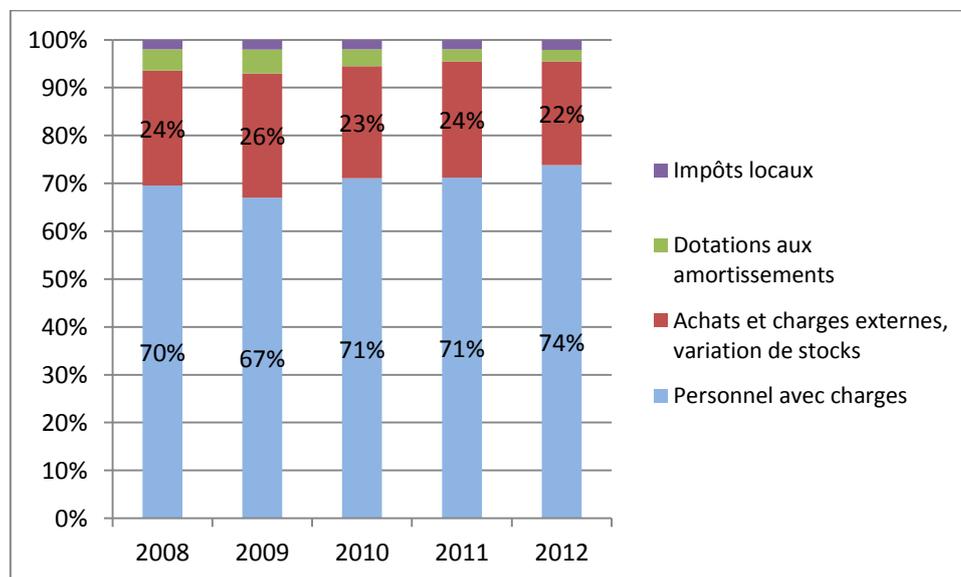
Graphique 10 : Charges d'exploitation 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes

La structure des charges d'exploitation est très stable, l'ensemble des dépenses de personnel progressant encore pour atteindre pratiquement les trois quarts du total. Le poids prépondérant du personnel est normal pour une activité de service.

Graphique 11 : Structure des charges d'exploitation 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes

S'agissant plus spécifiquement du personnel, la hausse globale de 141 500 € tient pour les deux tiers à celle des personnels extérieurs et rémunérés en droits d'auteur. Ce mode de rémunération des artistes intervenants permet de réduire sensiblement le coût des charges sociales et d'accompagner la progression du volume des heures d'ateliers dispensées.

Tableau 25 : Détail des charges de personnel 2008 2012

En euros	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Personnel MGI	401 698	388 470	448 474	437 941	422 683	+20 985	+5%
Charges sociales	182 623	181 979	204 662	206 422	202 209	+19 586	+11%
Taxes salaires Formation	32 934	34 511	37 723	38 562	39 778	+ 6 844	+21%
Personnel extérieur	39 888	65 609	93 816	119 089	86 925	+ 47 037	+118%
Droits d'auteur	273	1 458	3 948	44 555	47 316	+47 043	+17232%
	657 416	672 027	788 623	846 569	798 911	+141 495	+22%

Source : Comptes détaillés

S'agissant du seul personnel de la MGI, les données disponibles à partir de la déclaration annuelle des salaires font apparaître, pour la période de 2009 à 2012, le poids prépondérant du personnel du siège, (direction, coordinateurs, administration et accueil) par rapport au personnel formateur (artistes intervenants). En effet, si le nombre des formateurs est bien supérieur à celui des personnes travaillant au siège, leur durée de travail est beaucoup plus courte.

Le montant global des rémunérations est plutôt contenu sur la période (+ 1,4 %), principalement en raison d'une sensible diminution de l'effectif et des heures effectuées (- 4,3 %), la rémunération horaire connaissant une progression plus marquée, de près de 6 %, soit à peu près l'évolution générale des prix.

Tableau 26 : Rémunérations et effectif du personnel du siège 2010 2012

Siège	2010	2011	2012	Evol.	
Nombre d'heures	19 139	19 733	18 309	- 830	-4,3%
Brut fiscal	349 892 €	360 369 €	354 929 €	+ 5 037 €	+1,4%
Net imposable	290 811 €	298 815 €	294 735 €	+ 3 924 €	+1,3%
Nombre de personnes	15	12	11	- 4	-26,7%
ETP	10,5	10,8	10,2	- 0,3	-3,2%
Heures/personne	1 276	1 644	1 664	+ 389	+30,5%
Rémun. nette imposable moyenne/an	19 387 €	24 901 €	26 794 €	+7 407 €	+38,2%
Rémun. moyenne/ETP et/an	27 655 €	27 560 €	28 960 €	+1 305 €	+4,7%
Brut fiscal/heure	18,28 €	18,26 €	19,39 €	+1,10 €	+6,0%
Net imposable/heure	15,19 €	15,14 €	16,10 €	+0,90 €	+5,9%

Source : Déclarations annuelles des salaires

La maîtrise des charges de personnel du siège est passée par une maîtrise des effectifs, avec la suppression d'un emploi de documentaliste et de coordinateur technique en 2008, d'un emploi de conseiller artistique et de deux emplois d'hôtesse d'accueil en 2010, et d'un emploi d'hôte d'accueil en 2012. Ont été créés un emploi de directeur adjoint, par ailleurs coordinateur photo, et un emploi de chargée de communication, par ailleurs formatrice multimédia (sur contrat aidé) en 2012.

Le niveau des rémunérations ne paraît pas anormal, compte tenu de l'âge moyen des salariés (41 ans), et de leurs qualifications. Tous les salariés sont au moins bacheliers.

Tableau 27 : Emplois du siège fin 2012

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

Source : MGI retraité Inspection générale

S'agissant des artistes formateurs intervenant dans les ateliers, la maîtrise a encore été plus marquée, qu'il s'agisse du volume des heures rémunérées, qui recule de 15 %, ou de leur taux, qui connaît une baisse moyenne de 5 %. On note la diminution encore plus marquée du nombre d'heures par personne (- 25 %), qui correspond certainement à celle constatée de la durée des formations.

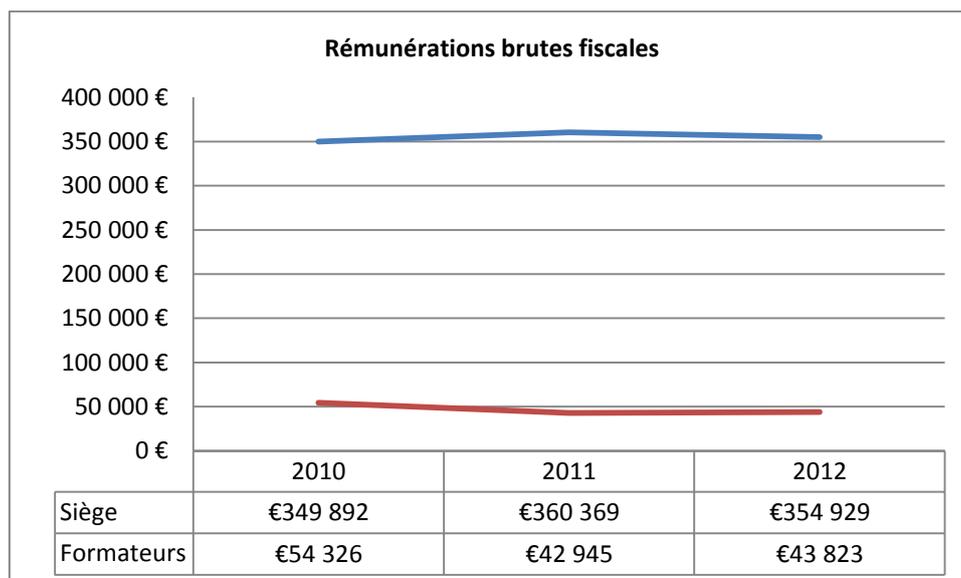
Tableau 28 : Rémunérations des artistes formateurs salariés de la MGI 2010 2012

Formateurs	2010	2011	2012	Evol.	
Nombre d'heures	2 087	1 664	1 770	- 317	-15,2%
Brut fiscal	54 326 €	42 945 €	43 823 €	- 10 503 €	-19,3%
Net imposable	78 819 €	63 570 €	60 962 €	- 17 857 €	-22,7%
Nombre de personnes	38	34	43	+5	+13,2%
Heures/personne	54,9	48,9	41,2	- 13,8	-25,1%
Brut fiscal/heure	26,03 €	25,81 €	24,76 €	- 1,27 €	-4,9%
Net imposable/heure	37,77 €	38,20 €	34,44 €	- 3,32 €	-8,8%

Source : Déclarations annuelles des salaires

On note cependant la forte disparité entre la charge du personnel permanent et celle des formateurs artistes.

Graphique 12 : Rémunérations du personnel du siège et des formateurs salariés de la MGI



Source : Inspection générale à partir des déclarations annuelles des salaires

La charge de ce personnel formateur rémunéré directement par l'association est, en volume total, deux à trois fois inférieure à celle du même personnel en statut extérieur ou indépendant. Même en intégrant ces derniers, la charge des rémunérations du personnel permanent demeure très supérieure à celle du personnel artiste formateur, quel que soit son statut (salarié, personnel extérieur, indépendant).

On note que le renouvellement du personnel formateur est appréciable, de l'ordre de 50 % chaque année, selon la MGI :

Tableau 29 : Renouvellement des formateurs artistes

	2009-2010	2011-2012	2011-2012	2012-2013	Moyenne
Formateurs artistes	73	106	69	115	91
Dont nouveaux	39	58	18	74	47
Taux de renouvellement	53%	55%	26%	64%	50%
Animateurs Ville		60	60	60	
Accompagnement interne			6	11	

Source : Rapports d'activité MGI

Les données issues de la déclaration annuelle des salaires confirment ce constat, en le nuanciant, pour les seuls formateurs artistes salariés de l'association.

Tableau 30 : Renouvellement des formateurs salariés de l'association

	2010		2011		2012	
Employés les 3 années	20	53%	20	59%	20	47%
Employés 2 années consécutives	6	16%	10	29%	4	9%
Employés 2 années non consécutives	3	8%	0	0%	3	7%
Nouveaux	9	24%	4	12%	16	37%
Total	38		34		43	

Source : Inspection générale à partir des déclarations annuelles des salaires

Pour ce qui concerne les achats et charges externes -hors personnel-, le poste le plus important concerne les locaux (loyers, charges, dépenses d'entretien...), qui en représente les deux tiers.

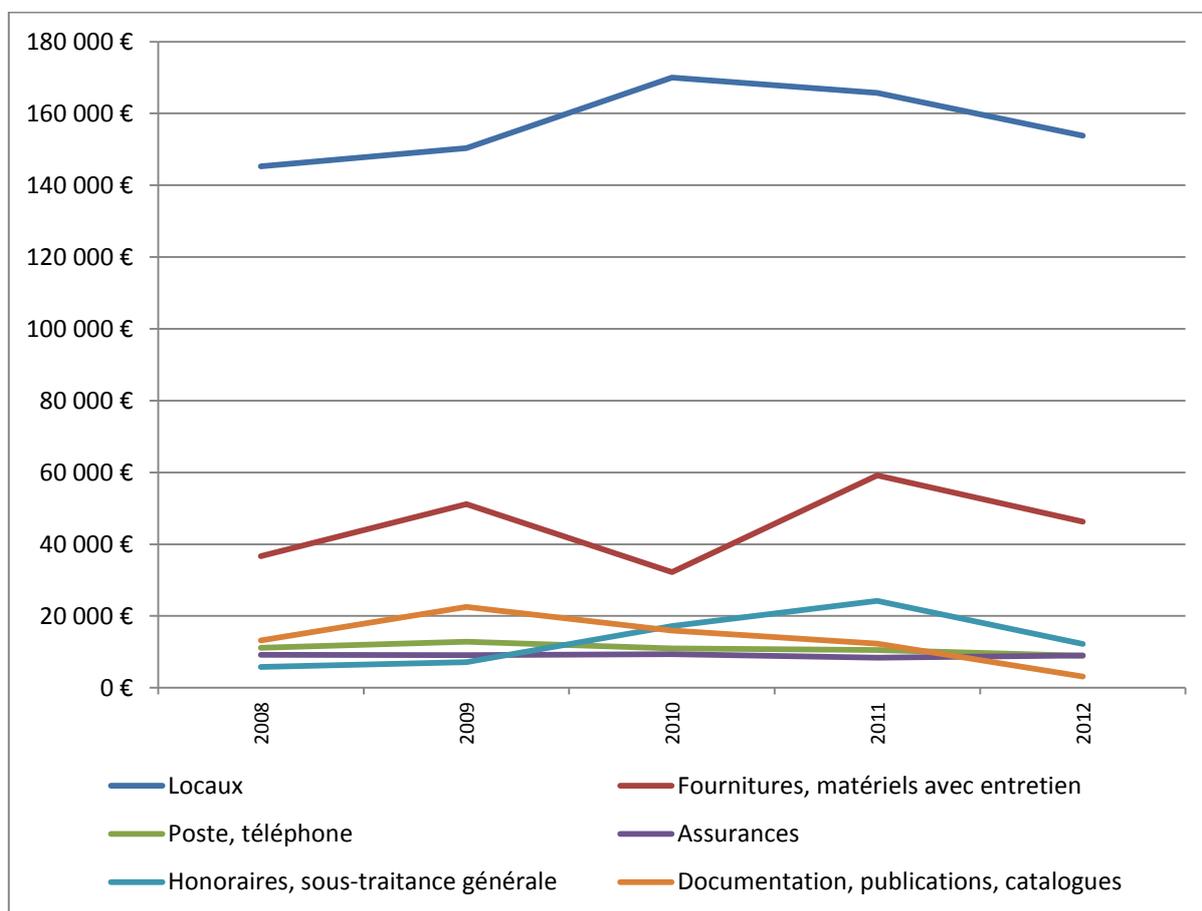
On note la réduction très importante des dépenses de documentation, publications, missions et déplacements en 2012, conformément aux engagements pris envers la DAC. Les honoraires et sous-traitance ont connu une progression sensible en 2011, notamment en raison de l'opération marionnette, le poste étant habituellement constitué de la rémunération du commissaire aux comptes.

Tableau 31 : Composition des achats et charges externes (hors personnel extérieur)

En euros	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Locaux	145 245	150 376	170 007	165 738	153 805	+ 8 559	+5,9%
Fournitures, matériels avec entretien	36 671	51 154	32 188	59 148	46 237	+ 9 566	+26,1%
Poste, téléphone	11 154	12 838	10 946	10 546	8 895	- 2 259	-20,2%
Assurances	9 196	9 072	9 377	8 410	9 002	- 194	-2,1%
Honoraires, sous-traitance générale	5 784	7 168	17 156	24 188	12 225	+ 6 441	+111,4 %
Documentation, publications, catalogues	13 207	22 511	15 911	12 297	3 151	- 10 057	-76,1%
Missions, réceptions	6 055	6 832	4 313	8 968	1 305	- 4 751	-78,5%
TOTAL	227 313	259 952	259 898	289 296	234 620	+ 7 307	+3,2%

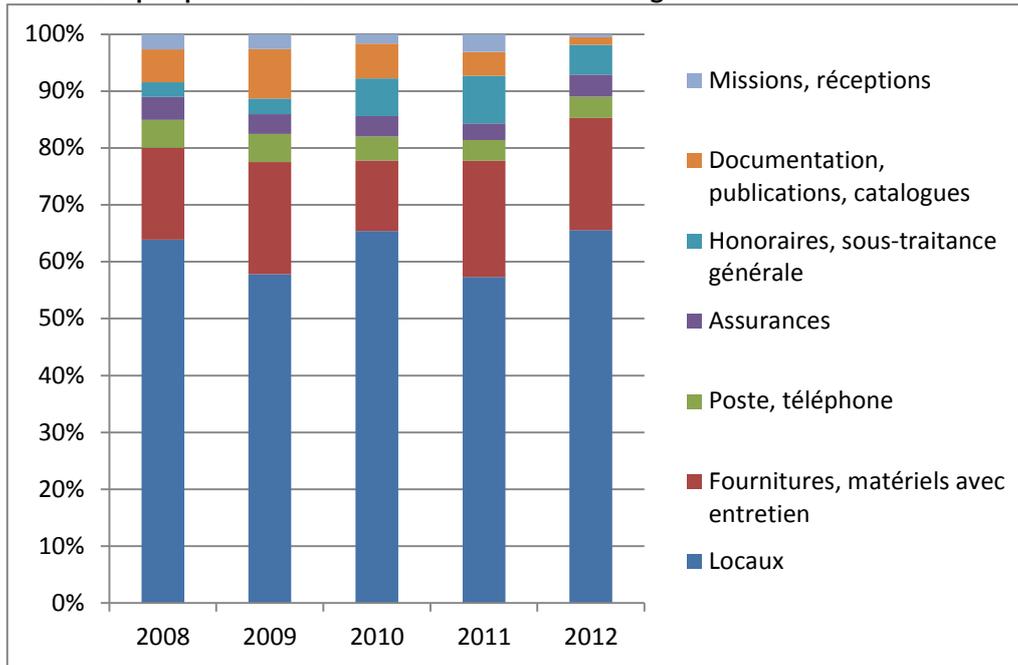
Source : Comptes détaillés exploités Inspection générale

Graphique 13 : Achats et charges externes 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes détaillés

Graphique 14 : Structure des achats et charges externes 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes détaillés

5.3. Les données de gestion

Pour sa propre administration, et pour l'instruction de sa subvention annuelle de fonctionnement, l'association prépare un budget, dont les postes ne correspondent pas au plan comptable général qu'elle utilise pour sa comptabilité, et dont les hypothèses de calcul ne sont pas exposées, de sorte que le rapprochement avec le réalisé est difficile, et l'analyse fine des écarts pratiquement impossible. Un réel suivi des enveloppes budgétaires fixées aux coordonnateurs existe, et il apparaît que la principale variable d'ajustement porte sur le personnel formateur, le budget étant calculé, prudemment, sur la base du coût horaire le plus élevé (personnel salarié) et les ajustements s'effectuant en faisant appel à du personnel extérieur, moins cher.

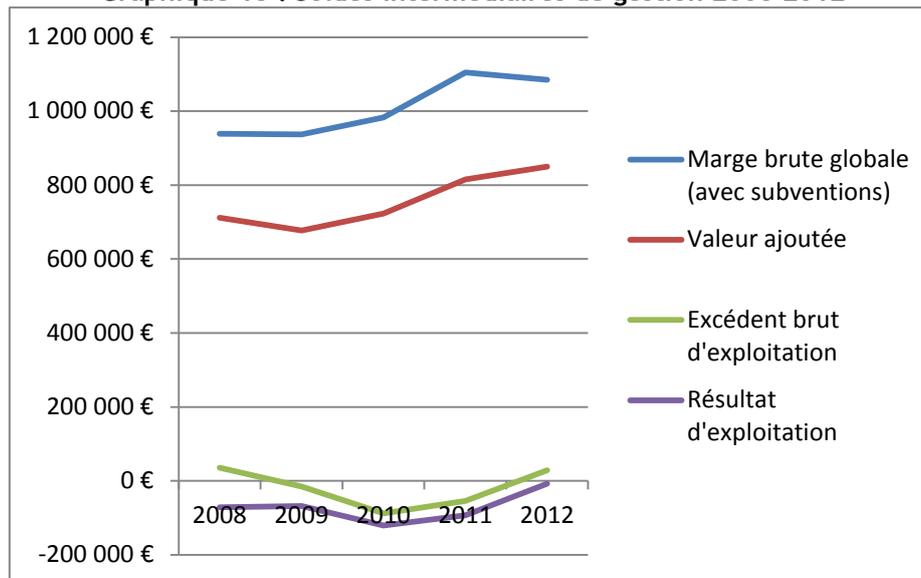
Les soldes intermédiaires de gestion ont été calculés en retraitant les subventions d'exploitation, rattachées aux produits d'exploitation, et les dépenses de personnel extérieur, reclassées en personnel et non maintenues en services extérieurs, afin de donner une vision économiquement plus juste de la gestion.

Tableau 32 : Soldes intermédiaires de gestion 2008 2012

en euros	2008	2009	2010	2011	2012	Evol.
Marge brute globale (subventions incluses)	939 086	937 045	982 755	1 104 655	1 084 797	+145 711
Valeur ajoutée	711 773	677 093	722 861	815 360	850 177	+138 404
Excédent brut d'exploitation	35 948	- 15 003	- 87 653	- 54 449	28 553	- 7 395
Résultat d'exploitation	- 71 306	- 68 322	- 120 921	- 93 556	- 7 817	+63 489

Source : Inspection générale à partir des comptes

Graphique 15 : Soldes intermédiaires de gestion 2008 2012



Source : Inspection générale à partir des comptes

L'amélioration de la marge brute globale résulte du développement de la production vendue (+146 000€), tenant aux formations et opérations sur marché avec la DASC0. Cette amélioration se traduit pratiquement au même niveau sur la valeur ajoutée (+138 000€), les achats étant contenus. Mais la valeur ajoutée est quasi intégralement absorbée par le personnel, de sorte que l'excédent brut d'exploitation devient négatif en 2009, 2010 et 2011, ce qui n'est pas soutenable. Le résultat d'exploitation reste constamment négatif, bien qu'il se redresse, comme l'EBE, mais comme lui, son niveau négatif n'est pas davantage soutenable.

L'association dispose d'une comptabilité analytique qui lui permet de suivre assez finement ses charges, et ses produits, par secteur (administration, photo, théâtre, vidéo), puis par type d'activité (atelier, hors temps scolaire, formation...), et enfin par nature d'établissement (lycée, collège, élémentaire, Paris et banlieue). Le rapprochement de cette information avec celle issue des fichiers transmis par la MGI sur son activité permet de mettre en évidence quelques tendances fortes, même si, en raison des lacunes et imprécisions des informations, des incertitudes sur l'exactitude des saisies et des imputations, de la non-coïncidence des exercices (année civile pour la comptabilité et année scolaire pour l'activité) la précision ne saurait être absolue. La tendance reste cependant juste.

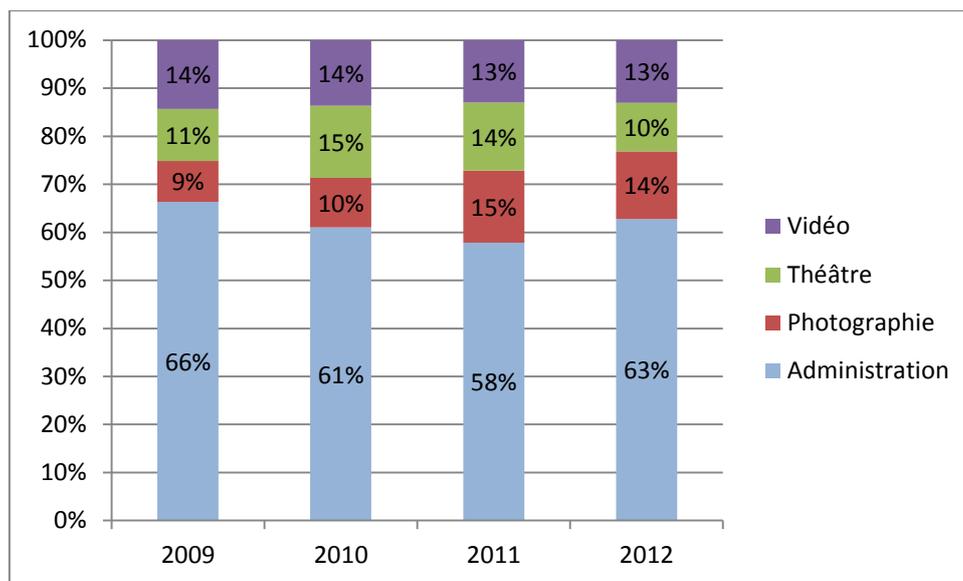
La première constatation est le poids important et très stable des charges d'administration, qui s'établissent aux environs des deux tiers du total.

Tableau 33 : Charges d'exploitation par secteur 2009 2012

en euros	2009	2010	2011	2012
Administration	718 268	709 016	722 367	715 466
Photographie	92 333	119 541	187 532	160 936
Théâtre	117 310	174 531	176 695	115 426
Vidéo	154 727	158 377	162 470	148 668
Total	1 082 638	1 161 465	1 249 064	1 140 496

Source : Grands livres analytiques

Graphique 16 : Structure des charges d'exploitation par secteur



Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques

On notera que les charges d'administration absorbent 90 % de la subvention de fonctionnement annuelle municipale, ce qui est considérable.

Comme la comptabilité analytique rattache également les produits aux charges par secteur, il est possible d'en extraire quelques indicateurs, comme le résultat direct (produits directs - charges hors répartition des charges communes) par secteur :

Tableau 34 : Résultat direct par secteur 2009 2012

en euros	2009	2010	2011	2012	Evol.
Photo	- 75 953	- 97 461	- 67 897	- 33 905	+42 049
Théâtre	- 89 982	- 131 399	- 129 228	- 85 024	+4 958
Vidéo	- 118 827	- 115 797	- 110 085	- 98 544	+ 20 283
TOTAL	- 284 762	- 344 658	- 307 209	- 217 473	+67 290

Source : Grands livres analytiques

Aucun secteur ne couvre ses charges directes par ses ressources directes (participations des établissements, subventions spécifiques, participations des bénéficiaires, financements propres pour opérations sur appel d'offres). Cependant la situation s'améliore sensiblement sur la période, principalement grâce au secteur photo qui bénéficie de l'effet positif des opérations sur appel d'offres.

La même évolution s'observe au niveau de la marge sur coût variable (différence entre les produits de l'activité et ses coûts variables), qui s'améliore globalement, toujours principalement grâce au secteur photographie.

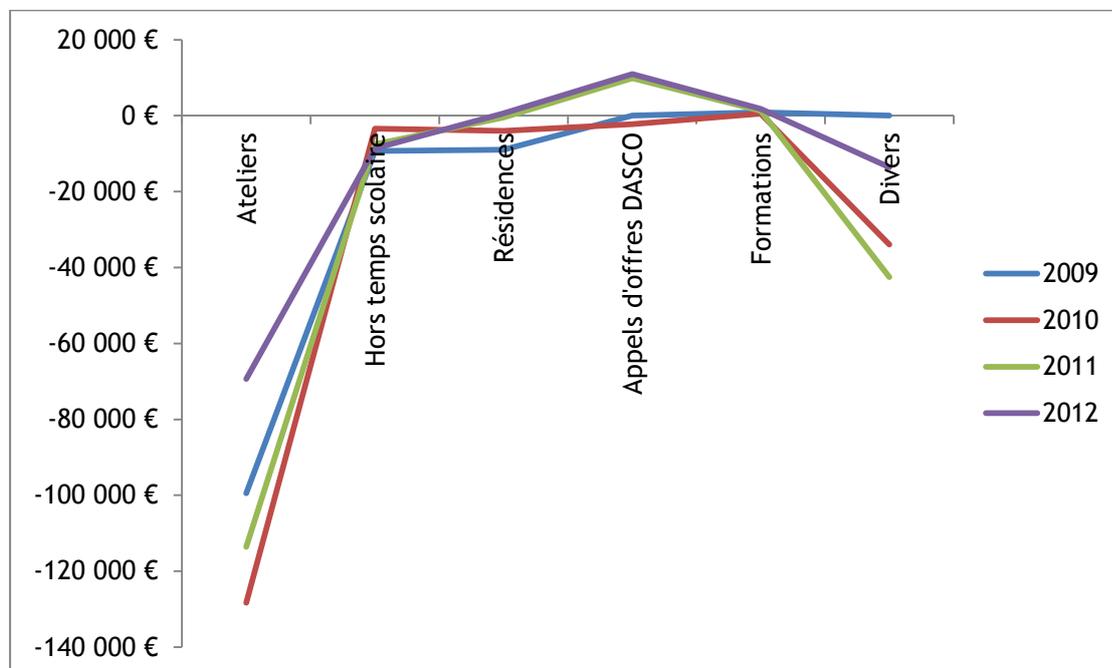
Tableau 35 : Marge sur coût variable par secteur 2009 2012

en euros	2009	2010	2011	2012	Evol.
Photo	- 32 038	- 31 599	- 12 620	+5 928	+37 966
Théâtre	- 36 448	- 85 043	- 86 028	- 41 900	- 5 452
Vidéo	- 48 416	- 54 770	- 54 298	- 42 271	+ 6 145
TOTAL	- 116 902	- 171 412	- 152 945	- 78 243	+ 38 659

Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques

Par type d'activité, la marge sur coût variable reste fortement négative pour les ateliers sur le temps scolaire, les participations des établissements n'étant pas suffisantes pour couvrir même la seule rémunération des artistes et les quelques achats liés à leur fonctionnement. Cependant, elle s'améliore. Elle ne devient positive que pour les opérations sur appel d'offres et, plus accessoirement sur les formations.

Graphique 17 : Marge sur coût variable par secteur 2009 2012



Source : Inspection générale à partir des grands livres

D'un strict point de vue de gestion, l'association aurait tout intérêt à développer les activités sur appel d'offres, tarifées de manière à couvrir les coûts directs, et les formations. En revanche, on peut s'interroger, toujours de ce seul point du vue, sur les activités diverses telle que l'opération Marionnette, ou Arles, dont l'impact sur le résultat est loin d'être négligeable, ainsi que sur les ateliers hors temps scolaire.

La comptabilité analytique permet de calculer aussi des coûts complets par type d'atelier. La méthode retenue pour leur répartition est celle du prorata des charges.

Les coûts complets des ateliers sur temps scolaires (hors opérations sur appel d'offres), qui restent l'activité principale, par heure et par élève, connaissent une tendance plutôt positive, avec un recul sensible pour la photo et la vidéo. Ils restent à un niveau assez élevé, en raison du poids des charges indirectes, mais en forte baisse par rapport à ce qu'avait relevé le précédent rapport de l'Inspection générale, par suite du quasi doublement de l'effectif des élèves. Les recettes propres, c'est-à-dire les participations

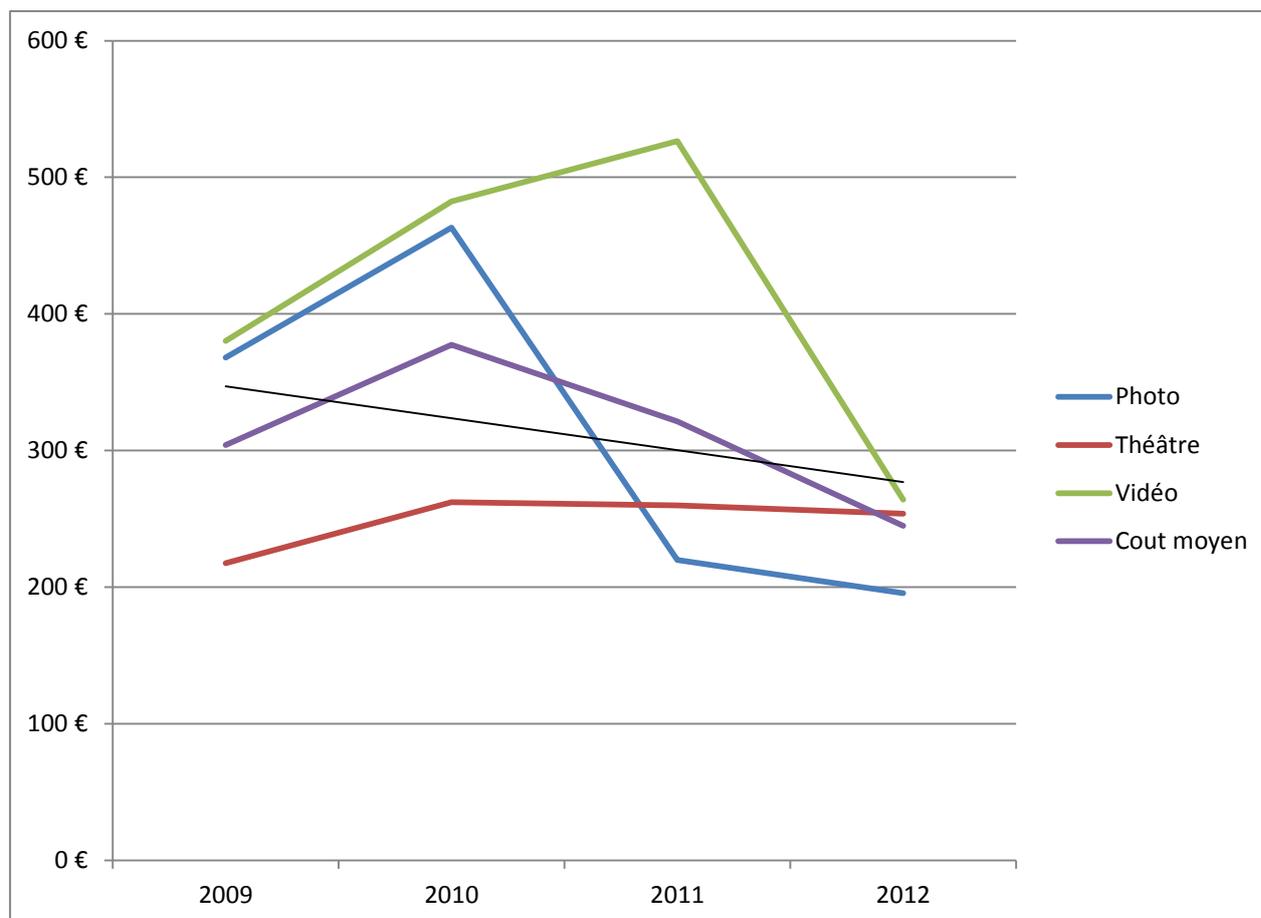
des établissements, sont très loin de couvrir les coûts, même directs, mais ont connu dans l'ensemble une sensible progression, de plus de moitié en moyenne.

Tableau 36 : Coût complet des ateliers sur temps scolaire par heure 2009-2012

en euros	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Ateliers temps scolaire photo	368	463	220	196	- 172	-47%
<i>dont coût direct</i>	124	180	93	73	- 51	-41%
<i>recettes propres</i>	23	33	38	44	+ 21	94%
Ateliers temps scolaire théâtre	217	262	260	254	+36	17%
<i>dont coût direct</i>	73	102	110	95	+ 21	29%
<i>recettes propres</i>	15	32	37	27	+12	79%
Ateliers temps scolaire vidéo	380	482	527	264	-116	-31%
<i>dont coût direct</i>	128	188	222	98	-30	-23%
<i>recettes propres</i>	23	33	38	44	+21	94%
Coût moyen	304	377	321	245	- 59	-19%
<i>dont coût direct</i>	304	377	321	245	- 59	-19%
<i>recettes propres</i>	22	37	46	33	+ 12	53%

Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités de la MGI

Graphique 18 : Coût complet des ateliers sur temps scolaire par heure 2009-2012



Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités de la MGI

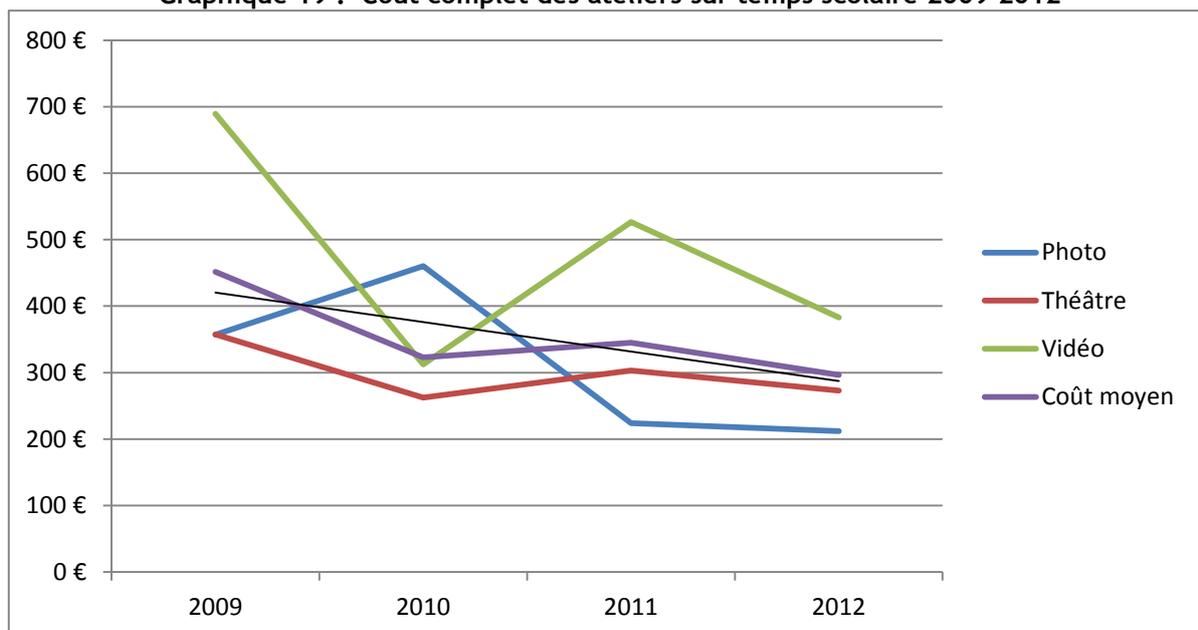
Le même coût complet peut être calculé par élève, pour l'ensemble des ateliers y compris hors temps scolaire, pour lesquels l'information est disponible. La tendance y est également à la baisse pour les ateliers sur le temps scolaire, mais pas sur les ateliers hors temps scolaires, dont le coût de revient n'a rien à voir avec le prix facturé.

Tableau 37 : Coût complet des ateliers sur et hors temps scolaire par élève 2009-2012

en euros	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Ateliers temps scolaire photo	357	460	224	212	- 145	-41%
<i>dont coût direct</i>	120	179	94	79	- 41	-34%
<i>recettes propres</i>	22	33	39	48	+26	+117%
Ateliers hors temps scolaire photo	1 364	713	440	300	- 1 064	-78%
<i>dont coût direct</i>	459	278	186	112	- 347	-76%
Ateliers temps scolaires théâtre	358	262	303	273	- 84	-24%
<i>dont coût direct</i>	120	102	128	102	- 19	-15%
<i>recettes propres</i>	25	32	44	29	+4	+17%
Ateliers hors temps scolaire théâtre	379	509	269	981	+ 602	+159%
<i>dont coût direct</i>	128	198	114	366	+ 238	+186%
<i>recettes propres</i>	25	32	44	29	+4	+17%
Ateliers temps scolaire vidéo	689	312	527	383	-306	-44%
<i>dont coût direct</i>	232,0	121,6	222,1	142,8	- 89,3	-38%
<i>recettes propres</i>	54,3	30,8	68,2	46,9	- 7,3	-14%
Ateliers hors temps scolaire vidéo	1 053	869	882	1 121	+68	+6%
<i>dont coût direct</i>	354	339	372	418	+63	+18%
Coût moyen ateliers temps scolaire	452	323	345	297	- 155	-34%
Coût moyen hors temps scolaire	807	691	500	816	+ 9	+1%

Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités MGI

Graphique 19 : Coût complet des ateliers sur temps scolaire 2009 2012



Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités MGI

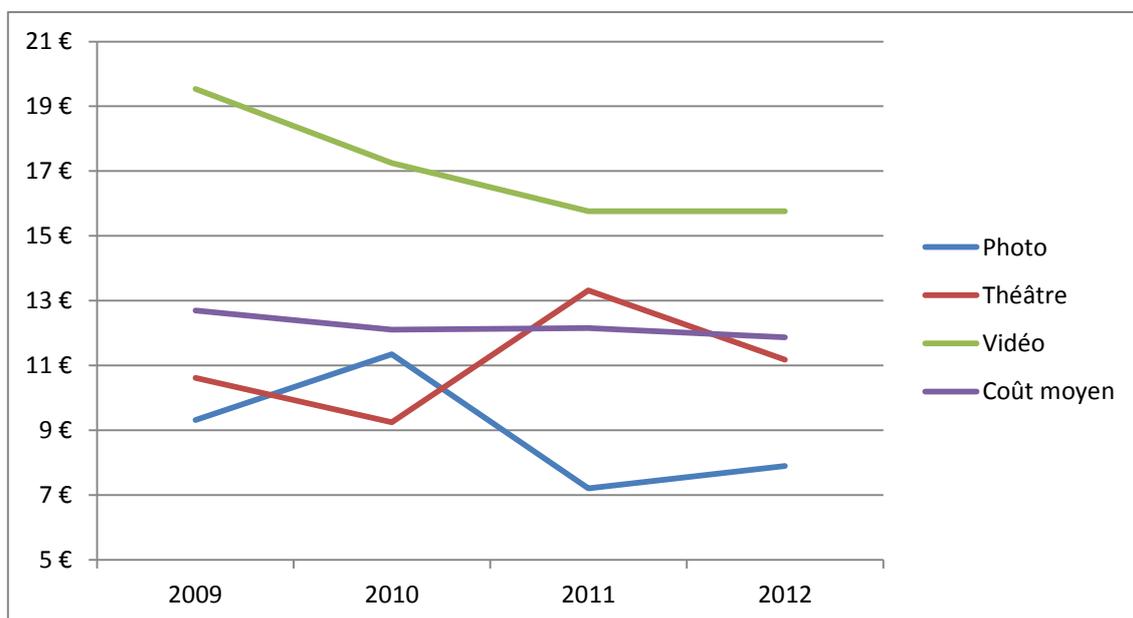
Par heure-élève, calculée uniquement pour les ateliers sur le temps scolaire pour lesquels l'information était la plus complète, la tendance est à une légère baisse également, quoique moins prononcée.

Tableau 38 : Coût complet par heure-élève des ateliers sur temps scolaire 2009-2012

en euros	2009	2010	2011	2012	Evol.	
Ateliers temps scolaire photo	9,3	11,3	7,2	7,9	- 1,4	-15%
<i>dont coût direct</i>	3,1	4,4	3,0	2,9	- 0,2	-6%
<i>recettes propres</i>	0,6	0,8	1,3	1,8	+ 1,2	+210%
Ateliers temps scolaire théâtre	10,6	9,2	13,3	11,2	+0,6	+5%
<i>dont coût direct</i>	3,6	3,6	5,6	4,2	+ 0,6	+17%
<i>recettes propres</i>	0,7	1,1	1,9	1,2	+ 0,5	+61%
Ateliers temps scolaire vidéo	19,5	17,3	15,8	15,8	- 3,8	-19%
<i>dont coût direct</i>	4,8	4,5	7,1	5,5	+0,7	+14%
<i>recettes propres</i>	1,5	1,7	2,0	1,9	+ 0,4	+26%
Coût moyen	12,7	12,1	12,2	11,9	- 0,8	-7%
<i>dont coût direct</i>	3,9	4,1	5,2	4,3	+ 0,4	+12%
<i>recettes propres</i>	0,9	1,2	1,7	1,6	+ 0,7	+77%

Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités de la MGI

Graphique 20 : Coût complet par heure-élève des ateliers sur temps scolaire 2009-2012



Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités MGI

En regard, les coûts des ateliers conduits dans le cadre des appels d'offre paraissent très proches de ceux des ateliers sur temps scolaire du secteur photo, ce qui semble normal puisqu'il s'agit aussi d'activités de photographie. A leur différence, en revanche, ils bénéficient de recettes propres qui couvrent leurs coûts directs.

Tableau 39 : Coût complet des ateliers sur appel d'offres 2009-2012

en euros	2009	2010	2011	2012
Coût complet par heure		14	277	233
<i>dont coût direct</i>		6	117	91
<i>recettes propres</i>			117	83
Coût complet par élève		14	277	228
<i>dont coût direct</i>		6	117	89
<i>recettes propres</i>			117	81
Coût complet par heure élève		0,9	18,5	17,1
<i>dont coût direct</i>		0,4	7,8	6,7
<i>recettes propres</i>			7,8	6,1

Source : Inspection générale à partir des grands livres analytiques et des fichiers activités MGI

6. PERSPECTIVES ET PROPOSITIONS

Après plus de trente années d'existence, et alors que sa directrice présente depuis les origines est sur le point de la quitter, la MGI se trouve à la croisée des chemins.

Son activité s'insérant dans un contexte totalement dépendant des politiques menées dans le domaine de l'éducation, la question se pose de son adaptation à un contexte qui a évolué par rapport à celui des années 80, quelle que soit par ailleurs la qualité du travail qu'elle a réalisé jusqu'à présent. La réforme des rythmes éducatifs de l'enseignement élémentaire bouleverse profondément le champ de son intervention et amène à s'interroger sur la définition même de son projet.

Recommandation 1 : Poursuivre la réduction des coûts indirects

Malgré les efforts de l'association, la disparité entre les coûts indirects et les coûts directs reste très importante. Ces coûts sont pour l'essentiel des coûts de personnel. Certes, il ne s'agit pas exclusivement de coûts d'administration au sein strict, les coordonnateurs exerçant des activités pédagogiques, sans que toutefois le système d'information permette de répartir précisément ces activités sur telle ou tel atelier. Il n'en reste pas moins que ce haut niveau d'encadrement, s'il explique la qualité de la prestation, explique également ses coûts de revient élevés.

On peut s'interroger, à cet égard, sur la pertinence du remplacement de la directrice après son départ. En effet, un directeur adjoint est déjà en place, et le développement des ateliers transversaux permet une certaine mutualisation des compétences, d'autant plus que les frontières entre les disciplines de la vidéo et de la photo tendent à s'estomper en raison de l'évolution des techniques.

Recommandation 2 : Repenser les ateliers en élémentaire et en pré-élémentaire

La mise en place de l'aménagement des rythmes scolaires, qui a entraîné le développement obligatoire d'activités qui n'existaient pas auparavant, bouleverse le contexte de travail de la MGI, dont l'insertion paraît plus difficile qu'auparavant. Même si la MGI, à la demande de la Ville, a su s'y insérer avec succès, la situation n'étant plus la même, un recentrage vers un public plus âgé, et ne bénéficiant pas des mêmes prestations, paraît justifié.

Certes, ses actions dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs n'ont donné lieu à aucun dysfonctionnement, car les artistes intervenants qu'elle avait sélectionnés avaient l'expérience du partenariat avec les professeurs des écoles et ils connaissaient le public constitué par leurs élèves.

Néanmoins, la question se pose de l'articulation des ateliers avec l'aménagement des rythmes éducatifs, et le besoin de concevoir une continuité éducative entre le temps scolaire avec l'enseignant et le temps d'atelier aménagement des rythmes éducatifs. Comme l'indique la direction des affaires scolaires dans sa réponse au rapport provisoire, cette réflexion est déjà engagée avec le rectorat et le centre Paris Lecture sur les actions lecture sur temps scolaire.

Recommandation 3 : Intégrer les ateliers hors temps scolaire dans la programmation DASCOS des centres de loisirs

Les ateliers hors temps scolaire sont une activité marginale pour l'association. Économiquement, ils pèsent sur son équilibre. L'adhésion des bénéficiaires à l'association n'offre qu'une faible protection contre le risque de transparence. Enfin l'offre parisienne

concurrente est très importante, et ils trouvent même quelque difficulté à trouver un public. La justification de la poursuite de cette activité par une entité aussi largement subventionnée paraît fragile.

Leur maintien ne peut s'envisager que dans le cadre des centres de loisirs et de la programmation de la DASCO.

Recommandation 4 : Recentrer les interventions sur le collège et sur les seuls lycées municipaux

Les actions destinées au public lycéen n'étant pas facturées au prix de revient, la collectivité municipale et départementale parisienne supporte une charge qui devrait incomber soit à l'Etat, soit à la région. Il ne paraît pas réaliste d'envisager que l'Etat ni la région prennent jamais en charge leur coût réel, de sorte qu'il serait légitime de recentrer la structure sur un public qui dépend de la collectivité parisienne, financeur prépondérant.

Comme l'indique la DASCO dans sa réponse au rapport provisoire, la recherche d'une continuité cohérente entre les publics scolaire et collégien devrait être, à tout le moins, recherchée.

Recommandation 5 : Poursuivre et développer les opérations en direction des centres de loisirs

Ces opérations présentent l'avantage d'être financées sur appel d'offres, de couvrir à peu près les coûts directs et de toucher un public supplémentaire a priori un peu plus social.

Recommandation 6 : Développer les formations

La MGI dispose d'un savoir-faire reconnu. Ses formations sont appréciées. Elles peuvent être mises en place pratiquement à coût constant, de sorte que, si elles sont correctement rémunérées, elles contribuent à l'équilibre financier de la structure.

D'un point de vue plus fonctionnel, les formations destinées aux animateurs peuvent répondre aux besoins apparus avec la mise en place de l'aménagement des rythmes éducatifs. Sur ce créneau, la MGI, comme opérateur direct, ne peut être qu'un opérateur parmi des centaines d'autres, pénalisée au demeurant par ses coûts. En revanche, il paraît légitime de l'insérer dans le dispositif à un niveau supérieur, comme centre de ressources au service d'une politique de grande ampleur.

Recommandation 7 : Envisager une intégration dans les services municipaux

Le risque de transparence perdue malgré les réformes statutaires. Intégrer la MGI dans les services municipaux présenterait l'avantage de supprimer tout risque juridique à cet égard.

Cette intégration peut présenter une sécurité supplémentaire pour les salariés de l'association, employés directement par la collectivité.

Elle présente l'inconvénient de paraître désavouer une structure qui n'a pas démerité et elle rend la gestion de l'entité moins souple.

Elle peut rendre les relations avec les établissements de banlieue plus complexes, mais ce recentrement sur Paris est cohérent dans la mesure où aujourd'hui déjà Paris supporte l'essentiel des coûts, les contributions des collectivités de banlieue étant loin de les couvrir complètement.

Quoi qu'il en soit, et contrairement à ce qu'estime la DAC dans sa réponse au rapport provisoire, les rapporteurs doutent que la très forte dépendance financière de l'association

envers la collectivité parisienne puisse être à court terme fortement diminuée, cette dépendance financière n'étant, au demeurant, qu'un des critères du risque de transparence.

Enfin une telle solution est faisable, et cohérente, puisqu'elle a été mise en œuvre pour les conservatoires municipaux, et que tous les centres de ressources de la DASCO sont aujourd'hui de statut public.

Recommandation 8 : Mener une étude approfondie sur la rationalisation du dispositif parisien

Quel que soit le statut de la MGI, la question se pose de son positionnement par rapport à d'autres structures, très proches, comme la Maison européenne de la photographie, le Théâtre de la Ville et le Forum des images, ce dernier étant comme elle dans le secteur des Halles, en plein réaménagement. Cette étude viserait à apprécier les possibilités de regroupement d'activités et leur impact en termes fonctionnels et de réduction des coûts, notamment d'administration.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des affaires scolaires estime que la position géographique centrale de la MGI et son repérage depuis 30 ans par les partenaires de l'Education nationale incitent à en faire le point d'entrée qui rassemblerait l'ensemble des ressources que la Ville met à disposition des écoles et collèges. La DASCO est ainsi prête à envisager un regroupement en réseau de ses différents centres ressources actuels : Paris Lecture, citoyenneté, informatique, sciences, goût, petite enfance... autour de la MGI comme tête de pont. Le lieu deviendrait alors la vitrine du projet éducatif de la Ville et du département (PEDT) et de sa volonté de mettre à disposition des enseignants et des personnels d'animation les ressources et les formations nécessaires à l'épanouissement et à la réussite de chacun et au vivre ensemble.

Ce regroupement et la municipalisation de la MGI ne semblent pas s'opposer au projet de métropole. Les relations avec la région d'Ile-de-France, les communes avoisinantes (et les départements pour autant qu'ils continuent à exister) doivent être plus sérieusement envisagées et l'éventuelle perspective à moyen terme d'une mutualisation des ressources et des compétences formation étudiée et formalisée. La participation financière de la région et des intercommunalités devrait être réévaluée en conséquence.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Poursuivre la réduction des coûts indirects 61
- Recommandation 2 :** Repenser les ateliers en élémentaire et en pré-élémentaire 61
- Recommandation 3 :** Intégrer les ateliers hors temps scolaire dans la programmation
DASCO des centres de loisirs 61
- Recommandation 4 :** Recentrer les interventions sur le collège et sur les seuls lycées
municipaux 62
- Recommandation 5 :** Poursuivre et développer les opérations en direction des centres
de loisirs 62
- Recommandation 6 :** Développer les formations 62
- Recommandation 7 :** Envisager une intégration dans les services municipaux 62
- Recommandation 8 :** Mener une étude approfondie sur la rationalisation du dispositif
parisien 63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre d'ateliers et d'élèves.....	25
Tableau 2 : Etablissements scolaires accueillant des ateliers	26
Tableau 3 : Catégories d'établissement accueillant des ateliers.....	27
Tableau 4 : Renouvellement des enseignants travaillant avec la MGI	27
Tableau 5 : Nombre d'établissements ayant accueilli des ateliers de la MGI de 2010-2011 à 2012-2013 par arrondissements et départements d'implantation.....	28
Tableau 6 : Répartition des ateliers par secteur.....	30
Tableau 7 : Nombre d'heures d'atelier par activité.....	30
Tableau 8 : Nombre d'élèves par activité	31
Tableau 9 : Nombre d'heures-élèves par secteur 2009 2012.....	32
Tableau 10 : Durée moyenne des ateliers, tous ateliers confondus, 2009 2012.....	32
Tableau 11 : Nombre d'heure total des ateliers sur temps scolaire 2009 2012	33
Tableau 12 : Effectif des élèves des ateliers sur temps scolaire 2009 2012	33
Tableau 13 : Nombre d'heures-élèves effectuées par les ateliers sur temps scolaire 2009 2012	33
Tableau 14 : Durée moyenne des ateliers sur temps scolaire 2009 2012.....	33
Tableau 15 : Etat des surfaces.....	39
Tableau 16 : Bilan 2012.....	41
Tableau 17 : Actifs nets 2008-2012	42
Tableau 18 : Passifs 2008-2012	43
Tableau 19 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie au 31 décembre	43
Tableau 20 : Comptes d'exploitation 2008-2012.....	44
Tableau 21 : Composition de la production vendue 2008-2012	45
Tableau 22 : Composition des subventions 2008-2012	46
Tableau 23 : Composition des autres produits 2008-2012	46
Tableau 24 : Charges d'exploitation 2008 2012.....	47
Tableau 25 : Détail des charges de personnel 2008 2012.....	49

Tableau 26 : Rémunérations et effectif du personnel du siège 2010 2012	49
Tableau 27 : Emplois du siège fin 2012.....	50
Tableau 28 : Rémunérations des artistes formateurs salariés de la MGI 2010 2012	50
Tableau 29 : Renouvellement des formateurs artistes.....	51
Tableau 30 : Renouvellement des formateurs salariés de l'association	51
Tableau 31 : Composition des achats et charges externes (hors personnel extérieur)	52
Tableau 32 : Soldes intermédiaires de gestion 2008 2012	53
Tableau 33 : Charges d'exploitation par secteur 2009 2012	54
Tableau 34 : Résultat direct par secteur 2009 2012.....	55
Tableau 35 : Marge sur coût variable par secteur 2009 2012	56
Tableau 36 : Coût complet des ateliers sur temps scolaire par heure 2009-2012.....	57
Tableau 37 : Coût complet des ateliers sur et hors temps scolaire par élève 2009-2012 ...	58
Tableau 38 : Coût complet par heure-élève des ateliers sur temps scolaire 2009-2012	59
Tableau 39 : Coût complet des ateliers sur appel d'offres 2009-2012.....	60

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Catégories d'établissement accueillant des ateliers	26
Graphique 2 : Arrondissements d'implantation des établissements accueillant des ateliers de 2010-2011 à 2012-2013.....	29
Graphique 3 : Répartition des ateliers par secteur	30
Graphique 4 : Nombre d'heures d'atelier toutes activités	31
Graphique 5 : Nombre d'élèves par activité.....	31
Graphique 6 : Evolution des heures-élèves par activité	32
Graphique 7 : Produits d'exploitation 2008 2012	45
Graphique 8 : Produits d'exploitation 2008 2012	46
Graphique 9 : Structure des produits d'exploitation 2008 2012	47
Graphique 10 : Charges d'exploitation 2008 2012	48
Graphique 11 : Structure des charges d'exploitation 2008 2012	48
Graphique 12 : Rémunérations du personnel du siège et des formateurs salariés de la MGI50	
Graphique 13 : Achats et charges externes 2008 2012.....	52
Graphique 14 : Structure des achats et charges externes 2008 2012	53
Graphique 15 : Soldes intermédiaires de gestion 2008 2012	54
Graphique 16 : Structure des charges d'exploitation par secteur.....	55
Graphique 17 : Marge sur coût variable par secteur 2009 2012.....	56
Graphique 18 : Coût complet des ateliers sur temps scolaire par heure 2009-2012.....	57
Graphique 19 : Coût complet des ateliers sur temps scolaire 2009 2012.....	58
Graphique 20 : Coût complet par heure-élève des ateliers sur temps scolaire 2009-2012 .	59

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de la Maison du geste et de l'image a été transmis le 30 avril 2014 au président de l'association, à la directrice des affaires scolaires et au directeur par intérim des affaires culturelles.

La réponse au rapport provisoire du président de la MGI a été adressée par courrier le 26 mai 2014.

La réponse de la directrice des affaires scolaires a été adressée par courrier électronique le 30 mai 2014.

La réponse de la direction des affaires culturelles a été reçue le 24 juillet 2014.



Maison du geste et de l'image
Centre de recherche et d'éducation artistique

42 rue Saint-Denis, 75001 Paris
Tél. : 01 42 38 33 52
Fax : 01 40 28 40 14
www.mgi-paris.org



Directrice de l'inspection Générale de la Ville
de Paris
17 boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04

Madame la Directrice de l'Inspection Générale,

Nous avons bien reçu le rapport provisoire de l'audit conduit à la Maison du geste et de l'image et nous vous en remercions.

Nous avons été très sensibles à la grande qualité de regard, d'écoute et de dialogue de *vous* que nous avons rencontrés soit ensemble, soit séparément. Leurs questionnements et leurs observations nous sont très précieux à un moment où nous nous interrogeons, au sein de l'équipe ou avec nos tutelles, sur les orientations futures de nos missions.

Ainsi que vous nous y invitez, nous vous proposons notre propre analyse de certains constats et recommandations.

Si nous prenons ces dernières dans l'ordre de la synthèse, la *poursuite de la réduction des coûts d'administration* – recommandation n°1 -, la *lier* directement à une approche des coûts de personnel, nous semble de nature à pouvoir être interprété sous un angle différent.

L'équipe permanente, y compris la direction, loin d'être exclusivement administrative, est chaque année plus impliquée dans des actions pédagogiques et de formation. Les activités d'encadrement des élèves, d'accompagnement technique des projets, d'orientation et de conseil des enseignants, artistes, animateurs, concerne entre 50 et 70% de la charge de travail de toute l'équipe permanente, à l'exception de la comptable. C'est grâce aux compétences et à l'expérience de cette équipe que nous pouvons atteindre un fort taux de renouvellement des enseignants et des artistes qui travaillent avec nous.

Le nombre d'heures « d'artiste » par atelier ayant diminué, souvent pour des raisons financières, les élèves étant principalement issus de zones d'éducation prioritaire, tous éléments dument constatés, l'équipe de la mgi est amenée à intervenir directement dans la plupart des ateliers en soutenant de petits groupes d'élèves.

Par ailleurs, c'est souvent en accueillant « gratuitement » des classes pour une journée « découverte » des différents champs artistiques à la mgi, que les professeurs parviennent à construire un projet qui trouve ses financements l'année suivante. Ces accueils « gratuits » sont encadrés par l'équipe permanente, comme le sont les 60 animateurs dans le cadre du projet des centres de loisirs initié par la DASCO...



Maison du geste et de l'image - Association loi 1901 - SIRET 328 679 337 00035 - Code naf 8552 Z

Le personnel de la mgi ne peut donc pas être qualifié de personnel administratif. C'est du personnel technico - artistique spécifique au contenu de la mission.

L'abandon des ateliers en élémentaire et pré-élémentaire, recommandation n° 2, nous semble contradictoire avec les priorités de nos tutelles qui mettent précisément l'accent sur l'école pour l'apprentissage de la lecture de textes comme de celle de l'image. Si nos actions dans le cadre de l'Aménagement des rythmes éducatifs n'ont donné lieu à aucun dysfonctionnement, c'est que les artistes intervenants que nous avons sélectionnés avaient l'expérience du partenariat avec les professeurs des écoles et qu'ils connaissaient le public constitué par leurs élèves.

Les actions périscolaires ou hors temps scolaire – recommandation n° 3 - ont intérêt à s'inscrire en complémentarité avec ce que les élèves découvrent dans le temps scolaire grâce à leurs enseignants. Montrer aux élèves que la culture et l'éducation dépassent l'espace et le temps de l'école tout en s'y inscrivant comme des dynamiques d'apprentissage fait partie intégrante de nos objectifs. Les familles parisiennes sont par ailleurs très sensibles à ces propositions d'activités culturelles. Les ateliers théâtre hors temps scolaire sont, certes, moins plébiscités que les ateliers photo et vidéo. Mais loin de les abandonner, nous pourrions chercher à les ouvrir aux enfants des centres de loisirs qui y trouveraient une occasion de rencontrer le théâtre autrement, comme c'est le cas pour la photographie avec le projet initié par la DASCO.

Supprimer les ateliers en élémentaire n'aurait pas plus de sens que de supprimer les ateliers en lycée pour recentrer les interventions sur les collèges – recommandation n°4 -.

La Ville a encore 12 Lycées municipaux avec lesquels la mgi travaille souvent. Pour les autres lycéens, venant soit de Paris, soit de l'Île de France, il s'agit souvent d'élèves en grande précarité sociale ou difficulté scolaire, qui, grâce à ces ateliers artistiques « concrets » parviennent à s'exprimer « autrement ». Cela leur permet de rester scolarisés et, souvent, de dépasser des périodes de grande fragilité.

Les enseignements optionnels dont nous sommes partenaires ont la même vocation. Les élèves qui les suivent obtiennent souvent de très bons résultats au Baccalauréat.

Qu'il nous soit permis de poser la question du coût d'un échec scolaire pour la société ou de tout autre « remédiation » sociale avant d'avancer une réponse.

Ce choix d'ouvrir au premier degré des actions que nous avons menées pendant plus de vingt ans avec des élèves du second degré s'est fait à la lumière de l'expérience et de lectures comme celle de sociologue de la culture, qui, en matière d'éducation artistique, préconise «précocité, régularité et continuité ».

Suivre les recommandations 2 et 3 reviendrait à nier ce que l'expérience nous a appris : la nécessaire continuité à travers les âges de la scolarité, tous les âges étant susceptibles d'être éveillés aux arts et à la culture. Les enfants et adolescents en particulier doivent pouvoir saisir toutes les opportunités. La mgi, après 30 ans d'exercice, s'efforce de s'inscrire dans ces préceptes en étant un repère stable pour les établissements scolaires comme pour les structures culturelles, pour les enseignants comme pour les artistes, pour les élèves comme pour leurs familles.

Notre expérience avec les élèves du second degré nous a permis d'ouvrir au premier degré et à l'enseignement supérieur, comme notre expérience à Paris nous a permis d'ouvrir à la Région Ile de France en proposant des collaborations qui s'inscrivent souvent dans les accords culturels de la Ville avec des départements de la Région (Seine Saint-Denis ou Essonne par exemple).

A une époque où les frontières administratives semblent se redessiner, il nous paraît crucial d'accompagner ce décloisonnement par des actions entre les habitants concernés.

Les recommandations suivantes, *Poursuivre et développer les opérations en direction des centres de loisirs* – recommandation n°5 –, *Développer les formations*, - recommandation n°6 –, vont très nettement dans le sens de ce que nous souhaitons, sans toutefois en être maître. Dans ce cadre, nous répondons à des marchés, à des appels à projets et sommes mis en concurrence. La mgi a, certes, un savoir-faire, mais la Ville, les Rectorats, peuvent en toute légitimité diversifier les partenaires.

Rien n'empêche cependant de travailler ensemble. La mgi cultive un esprit d'ouverture qui la mène à se considérer comme membre d'un large réseau auprès duquel elle se renouvelle et qu'elle soutient à son tour. Son rôle de « centre ressource pluridisciplinaire » lui tient à cœur et c'est avec curiosité et intérêt qu'elle collabore avec d'autres structures qui ont des vocations ou, partiellement, des actions similaires, comme le Festival d'Automne à Paris, la Maison Victor Hugo ...

Il lui arrive souvent d'accueillir des observateurs qui vont s'inspirer de sa démarche et essaier ailleurs en France ou à l'étranger, mais elle ne souhaite rien revendiquer de ce qui appartient à ceux qui le mettront en œuvre avec des caractéristiques qui leur seront propres.

Les deux dernières recommandations, *Envisager une intégration dans les services municipaux*, - recommandation N° 7 –, et *Mener une étude approfondie sur la rationalisation du dispositif parisien*, - recommandation N° 8 – nous semblent être du ressort de la Municipalité.

La recommandation 7 est à mettre en relation avec la question de la « transparence » développée dans la première partie du rapport. C'est une question que les précédents rapports d'inspection avaient déjà soulevée et nous avons scrupuleusement observé les préconisations successives.

Il reste que notre action suit les politiques culturelles mises en œuvre par nos tutelles et que notre association existe précisément pour y répondre et, si possible, pour les anticiper.

L'expérimentation des nouveaux dispositifs d'éducation artistique et culturelle est notre objet premier et le statut associatif permet à la fois la souplesse et la rigueur nécessaires dans un domaine en constante mutation, qui met en relation des professionnels aussi différents que des enseignants et des artistes.

Nous avons eu plusieurs fois l'occasion d'évoquer avec nos tutelles l'éventualité de la transformation de la mgi en EPCC, ce à quoi l'équipe permanente de la mgi ne semble pas hostile, mais cette éventualité a été écartée jusqu'à présent, la souplesse et la réactivité étant jugées essentielles à l'accomplissement de notre mission.

Le recrutement des permanents comme celui des artistes intervenants implique une adaptation constante à l'actualité culturelle et éducative. La fine connaissance

des deux mondes est la garantie de la qualité d'un travail qui se situe à l'articulation de la création et de l'enseignement. C'est dans sa dimension dynamique que la collaboration des artistes est précieuse aux enseignants et que celle des enseignants l'est pour les artistes. Notre association se doit de rester ouverte et inventive face aux changements sociétaux si elle veut aider les enfants et les adolescents à les accompagner.

Si la souplesse du statut associatif est une liberté à laquelle nous sommes sensibles, être soumis à une décision annuelle d'attribution de subvention rend difficile la projection à plus long terme.

Entre la pérennité d'une intégration aux services de la Ville et des échéances annuelles, une convention triennale avec la Ville pourrait être une solution. Nous en voulons pour exemple le marché de l'Aménagement des rythmes éducatifs : en y répondant, une association s'engage pour trois années, ce qui peut paraître paradoxal dans le cadre d'une convention annuelle de ladite association.....

A l'heure actuelle, nous n'avons pas de réponse à apporter à la recommandation n°7 préconisant l'intégration aux services municipaux, cette éventualité dépendant principalement de la Municipalité elle-même. Mais il va de soi que nous sommes à l'écoute des souhaits et propositions de la Ville, que nous serions très honorés si elle nous proposait d'y réfléchir avec elle, et que cela ne ferait que renforcer l'esprit de service qui nous a toujours guidés.

En vous remerciant de nous avoir donné cette opportunité de nous exprimer à partir d'un rapport très fructueux, nous vous prions d'agréer, Madame la Directrice de l'Inspection Générale, l'expression de notre profond respect.

Président de la mgi

**Réactions de la DASCO au rapport d'audit de la maison du geste et de l'image de l'IGVP
transmis le 30 mai 2014**

La DASCO juge le rapport très intéressant et souhaite y répondre comme suit :

Le départ de la directrice est une occasion effectivement de confier la structure au directeur adjoint déjà en place depuis 4 ans qui devrait être appuyé sur les aspects de gestion par la nouvelle comptable(à vérifier car elle vient d'arriver) pour pourvoir faire tourner la structure et réaliser ainsi une économie de frais de gestion substantielle, ce qui permettrait de rééquilibrer le budget entre frais liés aux interventions et frais de structure. (Recommandation 1)

L'analyse (p18) du coût réel des ateliers sur temps scolaire est particulièrement bien menée et pertinente. Faut-il pour autant abandonner complètement les ateliers sur temps scolaire ? Dans les écoles, on pourrait repenser, à très court terme, rentrée 2015, un recentrage en liaison avec l'ARE et concevoir une continuité éducative entre le temps scolaire avec l'enseignant et le temps d'atelier ARE. La DASCO mène déjà cette réflexion avec le rectorat et le centre Paris Lecture sur les actions lecture sur temps scolaire. (Recommandation 2)

Les ateliers conduits à la MGI sur inscription libre pendant les vacances de février en photo, vidéo et théâtre devraient être envisagées dans le cadre des centres de loisirs de la Ville et s'intégrer dans la programmation DASCO, sans que les activités dans les locaux de la MGI n'en soient modifiées. La mise en œuvre de cette recommandation peut intervenir à très court terme, dès la Toussaint 2014. (Recommandation 3)

La position géographique centrale de la MGI et son repérage depuis 30 ans par les partenaires de l'Education Nationale incite la Ville à en faire le point d'entrée qui rassemblerait l'ensemble des ressources que la Ville met à disposition des écoles et collèges. La DASCO est prête à envisager un regroupement en réseau de ses différents centres ressources actuels : Paris Lecture, citoyenneté, informatique, sciences, goût, petite enfance... autour de la MGI comme tête de pont. Le lieu deviendrait alors la vitrine du projet éducatif de la Ville et du département (PEDT) et de sa volonté de de mettre à disposition des enseignants et des personnels d'animation les ressources et les formations nécessaires à l'épanouissement et à la réussite de chacun et au vivre ensemble. (Recommandation 7).

Le regroupement et la municipalisation ne semblent pas s'opposer au projet de métropole. Les relations avec la RIF, les communes avoisinantes (et les départements pour autant qu'ils continuent à exister) doivent être plus sérieusement envisagées et l'éventuelle perspective à moyen terme d'une mutualisation des ressources et des compétences formation étudiée et formalisée. La participation financière de la RIF et des intercommunalités ré évaluées en conséquence. (Recommandations 4 et 7)

Le projet photo avec les centres de loisirs est d'une rare qualité salué par le milieu artistique (présence aux rencontres internationales de la photographie d'Arles depuis 4 ans). Il est urgent de penser son développement en continuité avec les collèges lycées municipaux. La DASCO est prête à soutenir la MGI en ce sens en mobilisant le réseau d'Action Collégien, par exemple. L'évolution récente qui croise les ateliers d'écriture avec les ateliers photo est à poursuivre, le croisement des champs artistiques étant assurément une valeur ajoutée. (Recommandation 4)

Les autres actions théâtre, vidéo et écriture romanesque et poétique devraient être recentrées en ce sens d'une continuité cohérente entre enfants des écoles et des collèges, et la MGI n'intervenir en lycées qu'à la condition de financements conséquents renégociés avec le MEN (ou la DAC du rectorat), la DRAC et la RIF. Ce point est intimement lié à la

municipalisation car la DRAC, par exemple, reproche sans cesse à la MGI d'utiliser une partie de la subvention Etat pour prendre en charge des frais de structure, au lieu de toute consacrer aux interventions éducatives. (Recommandations 4 et 7)

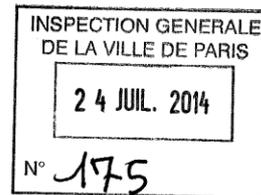
Dans le cadre de la réflexion engagée sur la filière de l'animation parisienne, la DASCO est tout à fait disposée à intégrer la MGI comme opérateur de formations spécialisées dans ses secteurs de compétences et des unités de valeur de formations initiales de niveau 5 ou 4 peuvent se construire, ainsi que des stages de formation continue. (Recommandation 6)

MAIRIE DE PARIS



Direction des Affaires Culturelles

Le Directeur



N/Ref. :

Affaire suivie par :

Paris, le : **22 JUL. 2014**

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'Inspection Générale

Objet :

Observations au rapport provisoire de l'Inspection Générale de la Ville de Paris sur l'audit de la Maison du Geste et de l'Image (MGI).

Par note du 30 avril 2014, vous m'avez fait parvenir le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur l'audit de la Maison du Geste et de l'Image (MGI).

Je souhaiterais porter à votre connaissance mes observations concernant certaines des recommandations émises dans ce rapport. Les autres recommandations n'appellent pas de remarques particulières de ma part.

Recommandation n°2 : Abandonner les ateliers en élémentaire et en préélémentaire.

Il est vrai que le dispositif de l'aménagement des rythmes scolaires conduit la MGI à intervenir auprès d'un public scolaire dans les tranches d'âge correspondant à l'école élémentaire. Toutefois, il convient de signaler que les ateliers tenus par la MGI en temps scolaire relèvent d'un dispositif différent dans la mesure où le contenu de ces ateliers est défini conjointement par l'enseignant et l'artiste-intervenant. Les ateliers en temps scolaire s'inscrivent pleinement dans le programme éducatif de l'année des élèves.

Par ailleurs, le fait que les intervenants de la MGI ait, depuis quelques années, œuvré en direction des publics de l'enseignement du 1^{er} degré a permis à l'association d'être opérationnelle dès la première année de mise en œuvre de l'ARE.

L'évolution de cette situation est donc à mener au cas par cas avec l'objectif de consolider ces interventions d'éducation artistique auprès des enfants des écoles, en temps scolaire ou périscolaire.

Recommandation n°7 : Envisager une intégration dans les services municipaux.

Le rapport met en évidence, dans sa première partie, le risque de transparence de l'association, qui s'explique notamment par une dépendance financière forte de l'association par rapport à la ville de Paris, qui lui alloue chaque année une subvention de fonctionnement représentant près de 75% de son budget et lui attribue de nombreux marchés de prestations. En outre, le fait que la Ville ait présidé la création de cette association renforce ce risque.

Toutefois, il ne paraît pas judicieux d'intégrer l'activité de la MGI dans les services municipaux. La Ville considère en effet plus pertinent de creuser toutes les pistes permettant à la structure de développer ses partenariats et également ses ressources propres dans une perspective d'ouverture à d'autres entités.

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

Le 3975
Paris.fr
info



Par ailleurs, cette question du statut doit être menée conjointement avec la rationalisation du dispositif parisien préconisé par l'Inspection générale dans sa recommandation n°8, qui pourrait s'accompagner de restructurations importantes.

Recommandation n°8 : Mener une étude approfondie sur la rationalisation du dispositif parisien.

Le rapport préconise l'étude de rapprochements entre les actions de la MGI et celles d'autres structures parisiennes dont les activités sont proches (MEP, Théâtre de la Ville et le Forum des Images). La Direction des affaires culturelles est en accord avec cette position et a déjà initié un examen des synergies possibles entre ces structures. Elle conduira cette action sous réserve de l'aval de Bruno Julliard, premier adjoint à la Maire de Paris, à qui nous soumettons la proposition.

Telles sont les informations que je souhaitais porter à votre connaissance.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Statuts

Annexe 3 : Liste des membres du Conseil d'administration

Annexe 4 : Conventions

Annexe 5 : Inventaire du matériel

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.