

Inspection Générale

IG. 07-04- exemplaire n°

**RAPPORT
D'AUDIT
DE L'ASSOCIATION PARIS-ATELIERS**

- octobre 2008 -

Rapporteurs : ;

, Inspecteur général,

, Inspecteur,

, Chargée de mission

Le Maire de Paris

07-04

26 DEC. 2006

Note

A l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

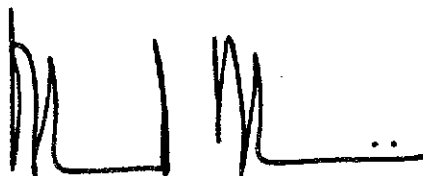
Objet : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2007.

En réponse à votre note du 24 novembre dernier sur la programmation des audits des associations subventionnées par la Ville de Paris, je vous demande d'auditer les associations suivantes :

En 2007 :

- secteur de la prévention : les associations Feu Vert, ARC 75 et AJAM,
- secteur de la culture : l'Association pour le développement de l'animation culturelle (ADAC);
- secteur économique : l'association Paris développement - conseil d'expansion économique de Paris.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHESE
DU RAPPORT DEFINITIF

Audit de l'association Paris-Ateliers
- Octobre 2008 -

Par note en date du 26 décembre 2006, le Maire de Paris a missionné l'Inspection générale pour auditer l'Association pour le développement de l'animation culturelle à Paris (A.D.A.C.) qui a pris le nom de Paris-Ateliers à la suite d'une décision de son assemblée générale extraordinaire du 6 juillet 2006.

Cette association, qui dispose d'un budget de 7 M€, bénéficie, dans le cadre d'une convention délibérée et votée chaque année par le Conseil de Paris, d'une des plus grosses subventions attribuées par la Ville dans le domaine de la culture (4,41 M€).

Elle intervient, comme ses statuts le prévoient, dans le champ de la pratique artistique amateur et les métiers d'art, où elle anime 160 ateliers de pratique amateur, dans 94 disciplines réparties sur 33 sites, dans 17 arrondissements, offrant plus de 6 000 places à près de 5 000 usagers, parisiens à plus de 85 %.

Un audit général commandité, en 2004, par ses responsables auprès d'un cabinet privé, constatait la qualité globale des intervenants, notait un éparpillement de l'offre et soulignait une situation financière très préoccupante, caractérisée par une série de déficits cumulés des gestions précédentes, avec un fort besoin de financement des obligations sociales s'imposant du fait de l'application de la convention collective nationale de l'animation depuis le mois d'août 2003.

Prenant acte de cette situation, le conseil d'administration décidait le 22 octobre 2004 de recentrer l'activité sur son cœur de cible, à savoir la pratique des métiers d'art et de certaines disciplines artistiques et de s'engager dans une gestion efficace qui tienne compte de ses obligations sociales.

La Ville était fortement mise à contribution par le biais de la subvention annuelle versée à l'association et par l'attribution de deux subventions exceptionnelles de fonctionnement en 2004 et 2005 de 0,2 M€ chacune.

Après la mise en place de mesures visant à rendre l'offre plus cohérente par la fermeture de certains ateliers, à améliorer la gestion quotidienne, à rationaliser les implantations administratives, à réduire la masse salariale, l'association grâce au travail de l'équipe de

direction actuellement en place a réussi à dégager pour la première fois en 2007 un résultat positif.

Néanmoins l'association reste confrontée à des difficultés de trésorerie et à une dégradation continue de ses capitaux propres dans des proportions telles, que seule une recapitalisation serait de nature à assainir sa situation financière.

Cet apport extérieur préconisé par les rapporteurs doit être subordonné à une poursuite du travail d'assainissement engagé par l'association sur son budget de fonctionnement, notamment du côté des charges de personnel et immobilières, d'autant qu'elle devra faire face, dans certains locaux, à des travaux de mise en sécurité.

Les responsables devront s'attacher, avec le conseil d'administration, à maintenir et, si possible, accroître les recettes propres.

En conclusion, il serait souhaitable qu'avant toute réorientation de la politique menée par l'association, soit dans le sens d'un nouveau développement territorial, soit en direction de nouveaux publics, cette dernière examine avec la Ville, au moment de la discussion de la convention, la faisabilité de telles hypothèses en tenant compte de la situation délicate dans laquelle ses finances se trouvent aujourd'hui, malgré les efforts entrepris par l'équipe actuellement en place.

Les rapporteurs sont convaincus que les dirigeants de Paris-Ateliers ont besoin de connaître rapidement quelle place tiendra leur structure au sein du service public qu'entend mettre en place la collectivité parisienne dans le champ des pratiques artistiques amateurs.

Il appartient, en effet, à la Ville de dire très clairement, notamment à l'occasion de l'élaboration du schéma départemental des pratiques artistiques amateurs, à quel coût pour ses finances elle entend maintenir ou soutenir le développement des activités de l'association et pour quel type d'interventions, en évitant de laisser cette dernière, faute d'une réponse rapide, s'engager à nouveau dans un cycle de déficits cumulatifs pour les années à venir.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. PRESENTATION DE LA STRUCTURE	5
1.1. Statut juridique	5
1.1.1. Les principales dispositions statutaires	5
1.1.2. Une vie associative réelle	8
1.2. Les principales activités.....	8
1.3. Organisation, moyens matériels et ressources humaines	8
1.3.1. Une offre très variée de pratiques artistiques.....	8
1.3.2. Les usagers	11
1.3.3. 103 locaux répartis sur 33 sites.....	12
1.3.4. Les effectifs	17
2. PRINCIPALES EVOLUTIONS DEPUIS 2005.....	19
2.1. L'organisation et les méthodes de travail.....	19
2.1.1. Une redéfinition de l'offre	19
2.1.2. Une nouvelle relation avec les usagers	22
2.2. Une nouvelle organisation	25
2.3. La mise en place de la convention collective de l'animation.....	26
2.3.1. La définition des postes et des fonctions	27
2.3.2. La question de la prime d'ancienneté	28
2.4. Des outils de gestion renouvelés, mais encore perfectibles.....	28
3. L'ANALYSE DES COMPTES.....	30
3.1. L'organisation comptable.....	30
3.2. Principes comptables et changements de méthodes.....	30
3.3. Le bilan : des capitaux propres fortement négatifs	31
3.3.1. Le financement de Paris-Ateliers.....	31
3.3.2. Les postes du bilan	32
3.3.3. L'analyse du bilan	33
3.4. Le compte de résultat : un retour à l'équilibre	34
3.4.1. Le résultat d'exploitation	34
3.4.2. Le résultat financier	40
3.4.3. Le résultat exceptionnel.....	40
3.5. Conclusion : un situation financière encore précaire	41
4. LA SECURITE DES INSTALLATIONS.....	42
4.1. Les formations à la sécurité	42
4.2. La nécessaire mise en sécurité des locaux.....	43
5. LES USAGERS.....	44
5.1. Méthodologie et caractéristiques générales	44

5.1.1.	L'âge et le lieu de résidence	44
5.1.2.	Le statut des inscrits et leur catégorie socio-professionnelle	45
5.1.3.	La répartition par disciplines	45
5.1.4.	L'ancienneté dans l'association	45
5.1.5.	La motivation des inscriptions et les raisons du choix de Paris-Ateliers	45
5.2.	Appréciations et attentes des risques	46
5.2.1.	Appréciation globale.....	46
5.2.2.	La pédagogie et les techniques artistiques	47
5.2.3.	Les aménagements de l'offre	47
5.3.	Les principaux enseignements de l'enquête.....	48
5.3.1.	Le portrait type	48
5.3.2.	Un fort indice de satisfaction	48
CONCLUSION.....		51
RECOMMANDATIONS.....		53
PERSONNES RENCONTREES.....		57
PROCEDURE CONTRADICTOIRE.....		59
LISTE DES ANNEXES.....		61

INTRODUCTION

Par note en date du 26 décembre, 2006 le Maire de Paris a missionné l'Inspection générale pour auditer l'Association pour le développement de l'animation culturelle à Paris (A.D.A.C.).

Avec un budget annuel de 7 M€, cette structure entre dans le champ des audits récurrents que mène l'Inspection générale sur les associations les plus subventionnées par la Ville.

Déclarée à la préfecture de police le 23 septembre 1977, l'A.D.A.C. vise à encourager la pratique artistique amateur dans les disciplines artistiques et artisanales, et dans les métiers d'art.

Dès 2004, à la suite d'un audit général, l'association s'est donnée les moyens de rationaliser son fonctionnement et de mieux définir son projet associatif en ancrant ses activités dans le paysage culturel parisien.

Ses statuts ont été modifiés en assemblée générale extraordinaire le 6 juillet 2005.

Depuis cette date l'association a pris la dénomination Association pour le développement de l'animation culturelle à Paris - Paris-Ateliers, puis a définitivement opté, lors de son assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2007 pour l'appellation Paris-Ateliers.

Subventionnée par la Ville à hauteur de 4,41 M€ en 2007, elle a décidé de recentrer ses activités en mars 2005.

Elle propose aujourd'hui près de quinze pôles artistiques de référence, regroupés dans les domaines des métiers d'art, des beaux-arts, des métiers des récits et de l'image.

Son activité Théâtre, musique et danse dans la ville promeut le spectacle vivant, notamment par la production d'un festival de jazz. L'auditorium, de 136 places, accueille enfin diverses activités, notamment l'été.

En 2007-2008, l'association anime dans 17 des 20 arrondissements de Paris, 160 ateliers de pratique amateur qualifiée où sont enseignées par des professionnels de haut niveau, plus de 94 disciplines artistiques réparties sur 33 sites.

Pour une offre de 6 070 places avec un taux de remplissage de 89 % durant la saison 2007-2008, Paris-Ateliers accueille 4 880 usagers (une personne peut être inscrite à plusieurs cours) dont environ 86,8% de résidents parisiens.

Ils bénéficient de tarifs modulés selon une grille qui prend en compte les capacités contributives de chacun.

Ainsi, 1 422 inscriptions ont été enregistrées sous le régime de tarifs réduits.

La nouvelle équipe nommée à la suite de l'audit de 2004 a engagé un plan de restructuration qui a permis de réduire la masse salariale et les charges d'exploitation.

Des implantations plus pertinentes pour les services administratifs, la logistique et les ateliers ouverts dans les arrondissements de Paris ont été trouvées.

Enfin, après avoir enregistré des déficits successifs ces dernières années, 2007 a permis, grâce aux réformes en cours, de dégager un résultat positif qui reste cependant faible au regard du passif accumulé par les gestions précédentes.

Face à cette situation critique au plan financier, il est apparu utile d'aborder la mission d'audit de l'association à travers sa performance et le service rendu au public, dans le cadre d'une enquête qualitative et quantitative de satisfaction menée par un cabinet spécialisé, missionné à cet effet.

Ce n'est qu'à l'issue de cette phase que les rapporteurs ont analysé la question des équilibres financiers, des contraintes sur la sécurité des locaux et des risques qui pèsent à moyen terme sur la pérennité de cette structure.

1. PRESENTATION DE LA STRUCTURE

1.1. Statut juridique

L'association pour le développement de l'animation culturelle de la Ville de Paris (A.D.A.C.) a été fondée en 1978 par M. Marcel Landowski, à l'époque directeur des affaires culturelles de la Ville. Il en a longtemps assuré la présidence, et M. la direction.

Elle a été déclarée à la Préfecture de police le 23 décembre 1977, l'avis de déclaration ayant été publié au Journal officiel du 11 janvier 1978.

Ses statuts ont été modifiés une première fois par l'assemblée générale extraordinaire du 1^{er} décembre 2000, puis le 6 juillet 2005 et le 15 juin 2006.

Depuis ces modifications, elle a pour nom Paris-Ateliers, après une période transitoire d'un an, où, tout en ayant pour nom statuaire « Association pour le développement de l'animation culturelle à Paris », elle avait pour sigle « A.D.A.C. – Paris-Ateliers ».

La vie de l'association a connu depuis 2003 une forte évolution, tant dans la lettre des statuts, que dans leur pratique.

Jusqu'aux modifications de 2005, l'association était une association fermée. Les membres de son conseil d'administration se cooptaient. Les usagers, notamment, n'y étaient pas représentés. Le bureau n'avait qu'une activité symbolique, et la vie sociale y était réduite à sa plus simple expression. Les organes délibérants ne se réunissaient qu'une fois par an, en fin d'année, les débats y étaient quasiment inexistantes, et les instances associatives semblaient fonctionner en réalité comme une chambre d'enregistrement, la gestion étant pratiquement déléguée au seul directeur général.

1.1.1. Les principales dispositions statutaires

1.1.1.1. L'objet

Aux termes de l'article 2 de ses statuts, l'association a pour objet de :

« contribuer au développement d'activités concourant à la participation des citoyens à l'offre culturelle de la Ville de Paris, notamment en favorisant la formation aux pratiques amateurs dans les disciplines artistiques et artisanales et dans les métiers d'art »

A cette fin, l'association, selon l'article 3 :

- favorise le développement de la pratique amateur par une offre diversifiée de disciplines et techniques artistiques et d'artisanat d'art, dans le cadre d'ateliers répartis sur tout le territoire de la Ville de Paris,

- participe à la réalisation d'expositions, de spectacles ainsi qu'à diverses opérations ou événements culturels organisés par la Ville de Paris ou toute autre collectivité publique et ayant un lien avec l'objet de l'association, dans le cadre d'une convention propre à chaque opération ou événement liant l'association à la collectivité publique organisatrice,
- édite ou co-édite et diffuse dans le respect de la législation en vigueur, à titre gratuit ou payant, toute brochure ou support papier ou électronique (lettre d'information, programme, brochure, revue, etc...),
- exploite, dans le respect de la législation en vigueur, un site internet et utilise, en général, tous moyens légaux permettant la réalisation de son objet par l'association.

1.1.1.2. La qualité de membre

L'association est composée de membres actifs et de membres d'honneur.

Ont qualité de membres actifs :

- la Ville de Paris,
- les membres actifs de l'association à la date d'entrée en vigueur des statuts modifiés,
- toute personne physique ou morale susceptible de concourir à la poursuite de l'objet de l'association désignée par le conseil d'administration sur proposition du président,
- 3 représentants des professionnels salariés de l'association élus par leurs pairs pour une durée de 3 ans, dans les conditions définies par le bureau,
- 5 représentants des usagers régulièrement inscrits, ayant fait acte de candidature auprès du bureau, et désignés :
 - o pour les premiers d'entre eux, lors de la mise en place des nouveaux statuts, par le président pour une durée de 3 ans,
 - o au terme de cette période de 3 ans, 5 nouveaux représentants désignés par le conseil d'administration.

Ont qualité de membres d'honneur :

- les membres d'honneur de l'association à la date d'entrée en vigueur des statuts modifiés,
- toute personnalité qui aura rendu à l'association des services éminents, ainsi que tout organisme public ou privé qui aura manifesté un intérêt soutenu pour ses activités, désignée par le conseil d'administration sur proposition du président.

Par rapport aux statuts antérieurs, l'association a ouvert la qualité de membre à ses salariés, et aux usagers, étant observé que dans ce dernier cas, l'adhésion reste

contrôlée, dans un premier temps par le président, et, à terme, par le conseil d'administration. **L'ouverture ne reste donc que partielle.**

1.1.1.3. L'administration de l'association

Les organes de l'association sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau.

L'assemblée générale est composée des seuls membres actifs, les membres d'honneur y étant invités, mais ne prenant pas part au vote. Outre les compétences classiques des assemblées générales, son rôle le plus original est la désignation, pour un mandat de 3 ans, des 6 membres actifs siégeant au conseil d'administration.

Le conseil d'administration est composé de :

- 4 représentants élus de la Ville, siégeant pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Paris,
- 1 représentant des professionnels salariés de l'association désigné en leur sein par leurs 3 représentants parmi les membres actifs, pour un mandat de 3 ans,
- 3 représentants des usagers, désignés en leur sein par leurs 5 représentants parmi les membres actifs, pour un mandat de 3 ans,
- 6 membres actifs désignés par l'assemblée générale.

En outre, le secrétaire du comité d'entreprise est invité à assister aux réunions du conseil d'administration, avec voix consultative.

Le bureau est chargé, selon les statuts, de la gestion des affaires de l'association. Dans la pratique, ce rôle est assuré par le directeur général.

La direction de l'association est confiée à un directeur général, nommé par le conseil d'administration, sur proposition du président.

Responsable du projet culturel de l'association, le directeur général propose chaque année au président et au conseil d'administration le programme d'activités et le budget de l'année suivante, dans le respect du contrat d'objectif conclu avec la Ville. Il exécute les décisions prises par le conseil d'administration, et gère le fonctionnement courant. Il propose au président l'engagement et le licenciement des personnels. Il soumet au conseil d'administration toute modification importante du programme d'activités et du budget. Il rend compte de l'activité artistique et de la situation financière au conseil d'administration et au bureau, à chacune de leurs réunions, et au président chaque fois que la demande lui est faite.

Il peut bénéficier de délégations du président, du secrétaire général, et du trésorier, avec l'autorisation du conseil d'administration.

1.1.2. Une vie associative réelle

Par contraste avec la période d'administration précédente, il est manifeste que Paris-Ateliers connaît une vie associative réelle.

En 2004, le conseil d'administration s'est réuni 2 fois, en 2005, 3 fois, et, en 2008, 1 fois. L'assemblée générale a approuvé les rapports d'activité et les modifications statutaires.

Les comptes rendus des réunions témoignent de véritables discussions et débats, autour du projet et de l'activité de l'association.

1.2. Les principales activités

Les activités de l'association sont principalement au nombre de 3 :

- les ateliers proprement dits, qui constituent le cœur de métier de l'association, et sa raison d'être première,
- le secteur T.M.D.V. (Théâtre, musique et danse dans la Ville), qui organise des événements spectacles dans Paris, notamment les arènes du jazz, et des expériences théâtrales innovantes, dont le festival Paris Beckett,
- une centaine de manifestations par an dans le Pavillon, une salle de 136 places (mise à la disposition des associations) bien équipée, située rue Nationale dans le 13^{ème} arrondissement, dans un immeuble de qualité réalisé par Christian de Portzamparc.

Les activités s'exercent dans 110 salles réparties dans 35 centres, eux-mêmes regroupés en 5 secteurs :

- le secteur Centre, regroupe 7 centres, dans les 1^{er}, 3^{ème}, 8^{ème} et 10^{ème} arrondissements,
- le secteur Nord, regroupe 6 centres dans les 17^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} arrondissements,
- le secteur Sud, regroupe 5 centres, dans les 5^{ème} et 13^{ème} arrondissements,
- le secteur Est, regroupe 8 centres, dans les 11^{ème}, 12^{ème} et 20^{ème} arrondissements,
- le secteur Ouest, enfin, regroupe 9 centres, dans les 6^{ème}, 7^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème} et 16^{ème} arrondissements.

1.3. Organisation, moyens matériels et ressources humaines

1.3.1. Une offre très variée de pratiques artistiques

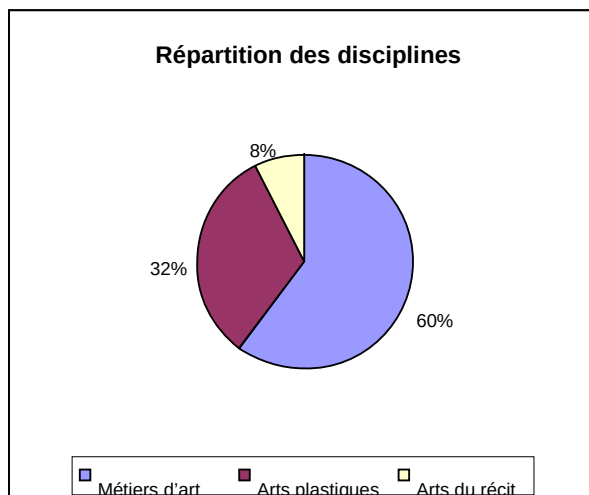
Paris-Ateliers dispose d'une offre extrêmement variée de disciplines artistiques et artisanales proposées à la pratique amateur.

Cette offre s'articule, depuis la rentrée 2005-2006, en 3 grandes catégories :

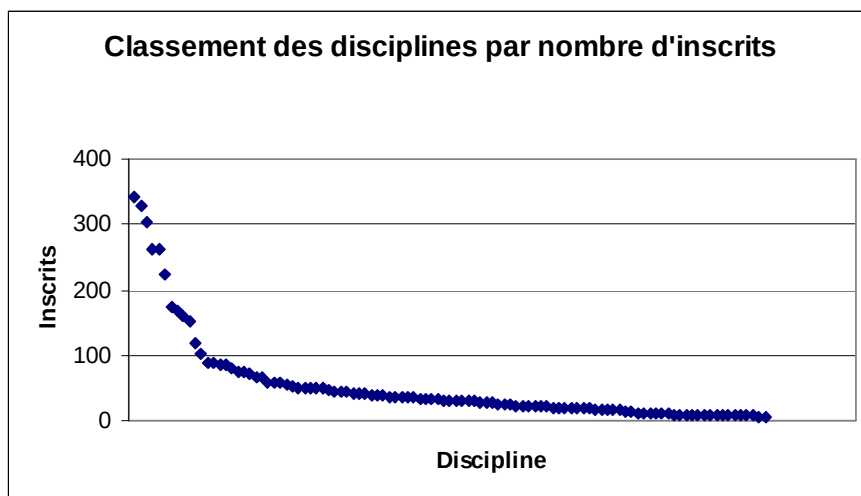
- les métiers d'art
- les arts plastiques,
- les arts du récit.

Au total, ce sont 105 disciplines différentes qui sont représentées :

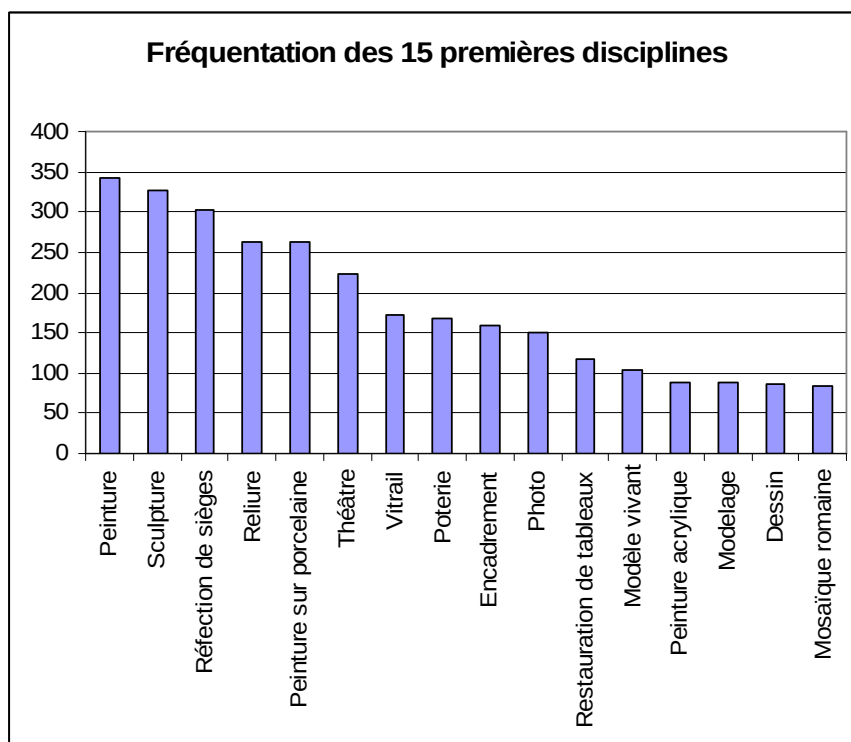
	Nombre d'usagers	Nombre de disciplines	Nombre moyen d'usagers par discipline
Métiers d'art	3124	63	50
Arts plastiques	1978	34	58
Arts du récit	435	8	54



Quoique l'offre soit très diversifiée dans chaque domaine, la fréquentation est concentrée dans quelques disciplines :



La moitié des inscrits le sont dans 15 disciplines. La moyenne des inscrits par discipline est de 53, mais la moitié des disciplines compte moins de 30 inscrits.



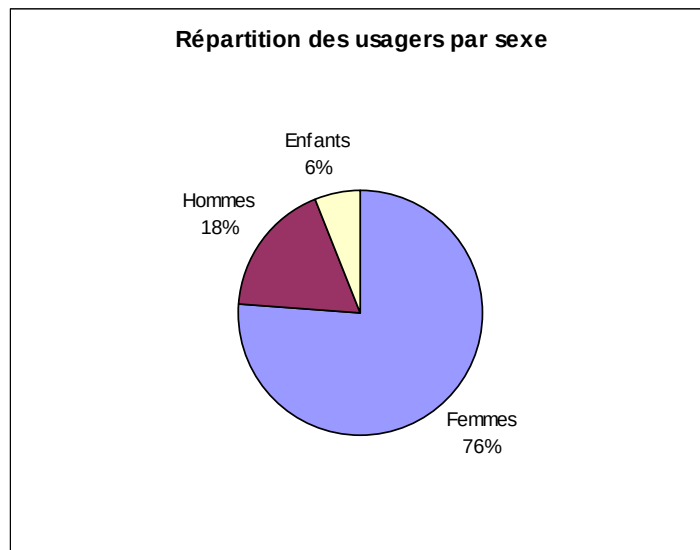
Si l'association peut légitimement se targuer d'être la seule institution à but non lucratif offrant à Paris la possibilité de pratiquer en amateur certains métiers d'art devenus rares, comme la dinanderie, ou difficiles, comme le verre soufflé, la majorité de la

fréquentation s'inscrit plutôt dans des disciplines assez classiques, comme la peinture ou la sculpture.

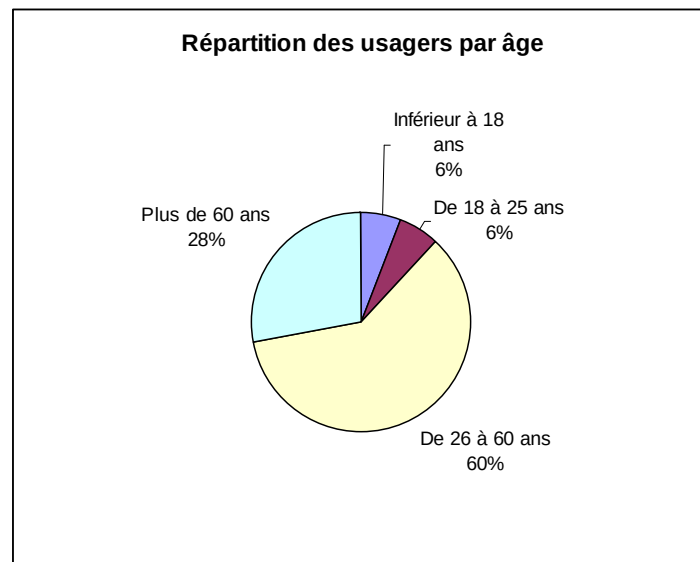
1.3.2. Les usagers

Les éléments disponibles (octobre 2007, enquête du cabinet) sur les usagers font apparaître :

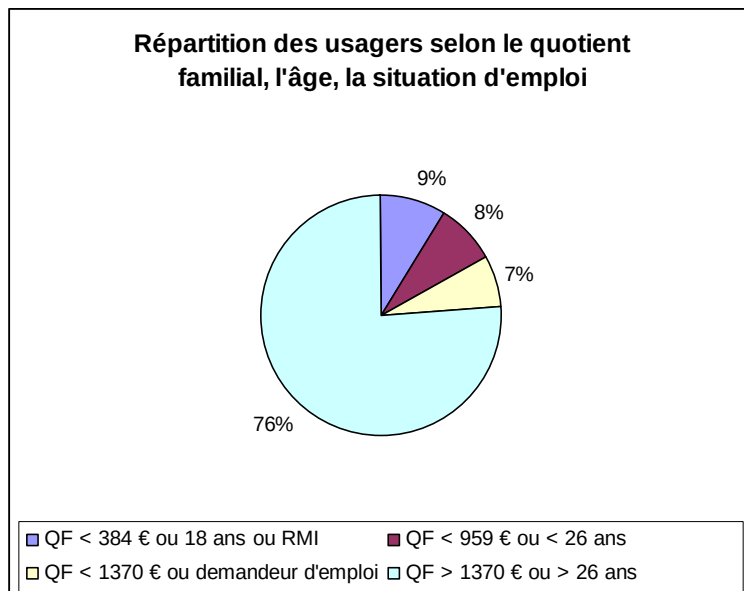
- un public très majoritairement féminin :



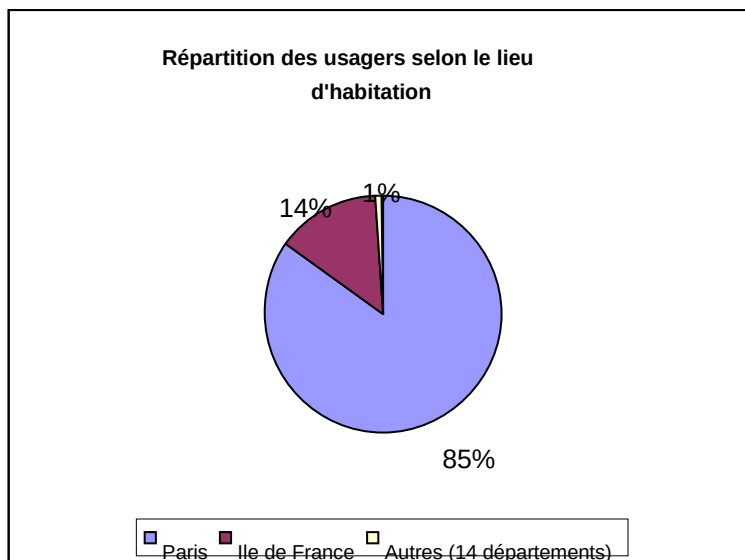
- un public très majoritairement adulte, voire un peu âgé :



- un public plutôt aisé,



- un public très majoritairement parisien et massivement francilien :

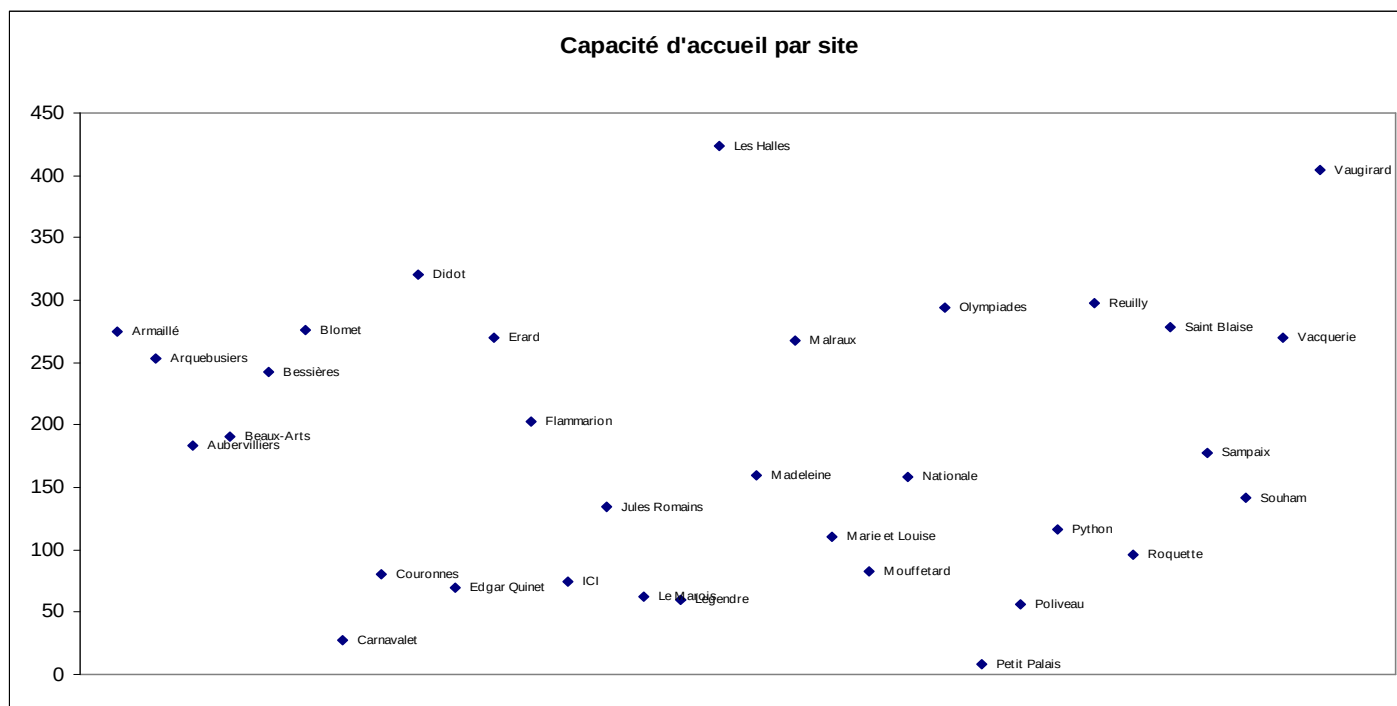


1.3.3. 103 locaux répartis sur 33 sites

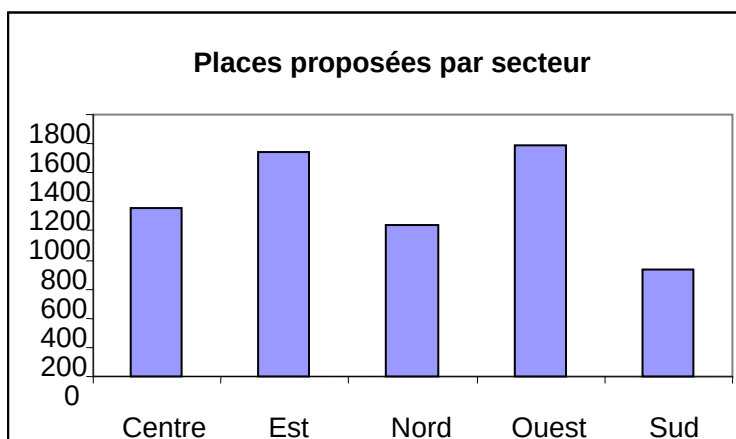
L'offre d'activités de Paris-Ateliers se décline sur 33 sites, proposant 94 disciplines, et au total 5 383 places à la rentrée 2007-2008.

Cette offre est assez équilibrée géographiquement, si l'on s'en tient à la répartition par secteur tel que défini par l'association (cf Annexe I).

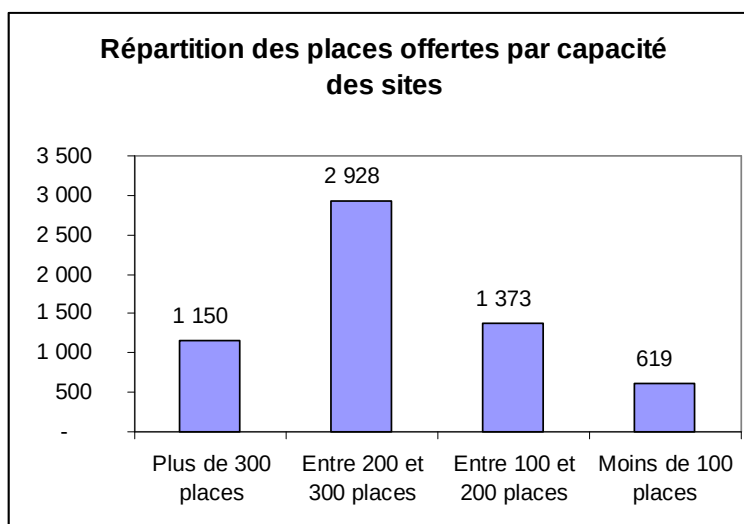
Le nombre de places proposées en moyenne par site est de 184, la moitié des sites ayant moins de 178 places.



Ainsi, même si Paris-Ateliers compte quelques gros sites, comme les Halles, Vaugirard, ou Didot, pratiquement la moitié de ses usagers est inscrite dans des sites de taille moyenne, offrant entre 200 et 300 places, dans un tiers des sites. Ce constat confirme la volonté de l'association de proposer, conformément à la demande des élus parisiens, plutôt une offre de voisinage, répartie de manière assez équilibrée sur le territoire :

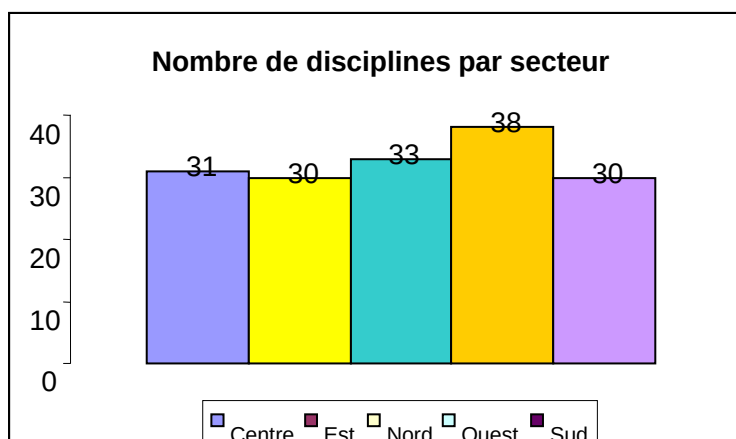


Capacité	Nombre de sites	Nombre de places
Plus de 300 places	3	1 150
Entre 200 et 300 places	11	2 928
Entre 100 et 200 places	9	1 373
Moins de 100 places	10	619
Total	33	6 070 ¹

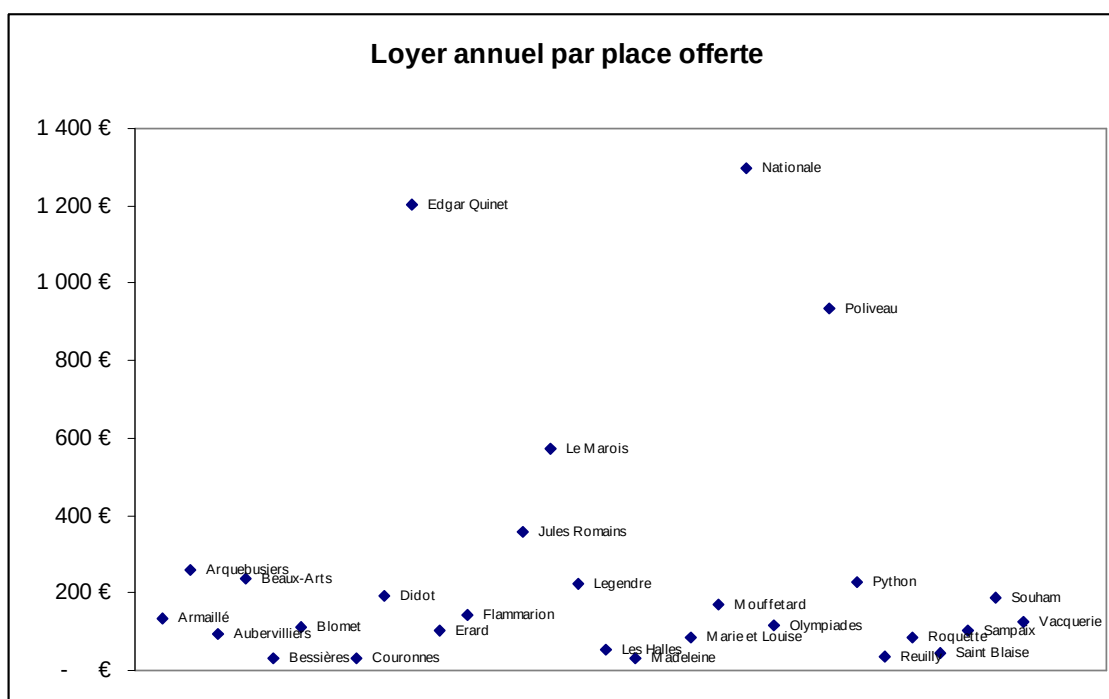


¹ Jauge = capacité d'accueil des locaux

Cet équilibre dans la répartition de l'offre se retrouve s'agissant des disciplines (cf Annexe II) :



La plupart de ces locaux sont loués, ce qui représente une charge fixe importante pour l'association, d'environ 1 M€, avec des disparités de coûts importantes par site, et par place offerte (cf Annexe III).



Hormis Nationale, qui abrite aussi l'administration de l'association et l'auditorium, 4 sites supportent un loyer très élevé pour leur fréquentation :

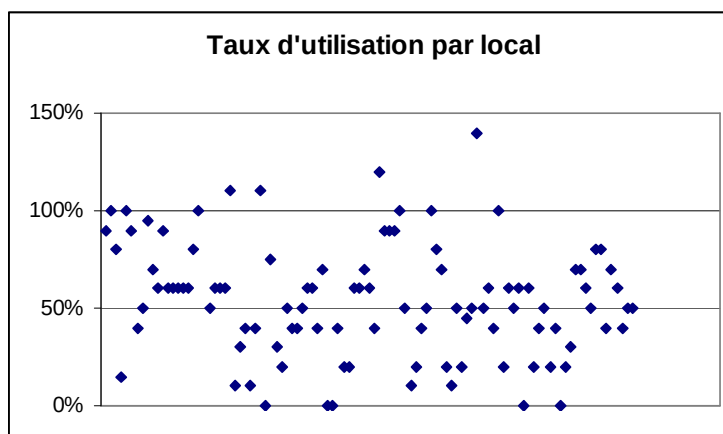
- Edgar Quinet, dont l'activité est axée autour de la couture, et dont la fréquentation paraît modeste, d'où un loyer par place offerte vraiment pénalisant,
- Poliveau, dont l'activité est axée autour du dessin,

- Le Marois, dont une spécificité est une activité assez rare (la tapisserie de haute lice, mais également proposée à Edgar Quinet ou à Flammarion),
- Jules Romains, spécialisé dans le travail verre, et qui est le seul site de Paris-Ateliers à la proposer.

A part Jules Romains, dont l'activité exige un équipement particulier, les disciplines proposées dans ces centres n'ont aucune contrainte technique propre, et pourraient être exercées éventuellement dans d'autres centres. Cependant, Le Marois est le seul site du 16^{ème}.

Au demeurant, l'utilisation – définie par le rapport entre les horaires d'ouverture et les horaires d'ouverture potentiels par semaine d'activité - de ces différents locaux est très inégale.

Ainsi, si quelques sites paraissent utilisés à pleine capacité (Armaillé, Arquebusiers), la moitié des 103 salles de cours recensées a un taux d'occupation égal ou inférieur à 50 % (cf Annexe IV).



La jauge actuelle (6 070 places offertes), parait, s'agissant tout au moins des locaux, certainement inférieure à la jauge potentielle, de manière globale, même si, naturellement, l'analyse doit être nuancée en tenant compte de la spécificité de chaque discipline et de ses contraintes techniques.

Si l'on relève des taux très élevés sur certains locaux aux Halles, à Armaillé, à la Roquette, en revanche, certains sites paraissent sous-utilisés, comme Saint-Blaise, Le Marois, Souham, Sampaix, Edgar Quinet, Flammarion, ou Jules Romain.

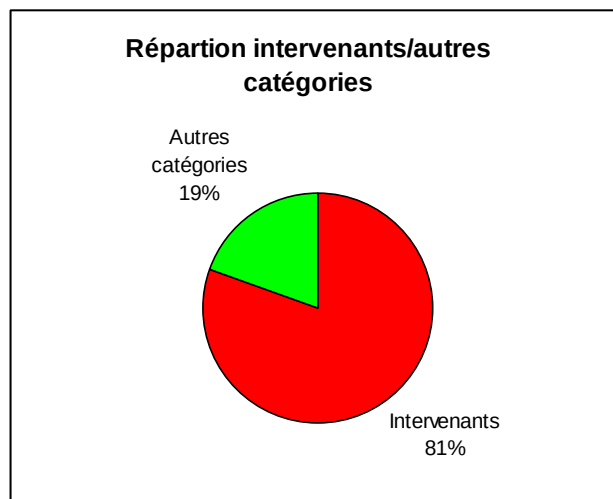
Il faut ajouter que ces locaux sont dans des états d'entretien et de salubrité inégaux, voire perfectibles, même si des efforts ont été réalisés. Ainsi, le dernier rapport de l'employeur au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail recense un certain nombre de difficultés sur les sites ayant fait l'objet de réaménagements et de transferts d'ateliers (Reuilly, Didot, Bessières, Erard), le médecin du travail et l'inspection du travail ayant été amenés à intervenir à la demande de salariés, ce qui témoigne, outre les problèmes intrinsèques des locaux, du malaise suscité par les déménagements eux-mêmes.

1.3.4. Les effectifs

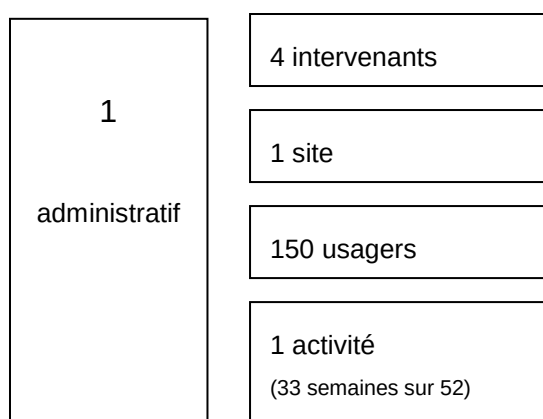
Le personnel de Paris-Ateliers comprend, au sens de l'accord d'entreprise signé le 4 juillet 2005, deux catégories de personnel : celle soumise à la grille spécifique, et celle soumise à la grille générale. La première recouvre, en gros, le personnel animateur et professeur d'atelier, la seconde les administratifs et le personnel de ménage.

Sa répartition par fonction, secteur et sexe figure en annexe V.

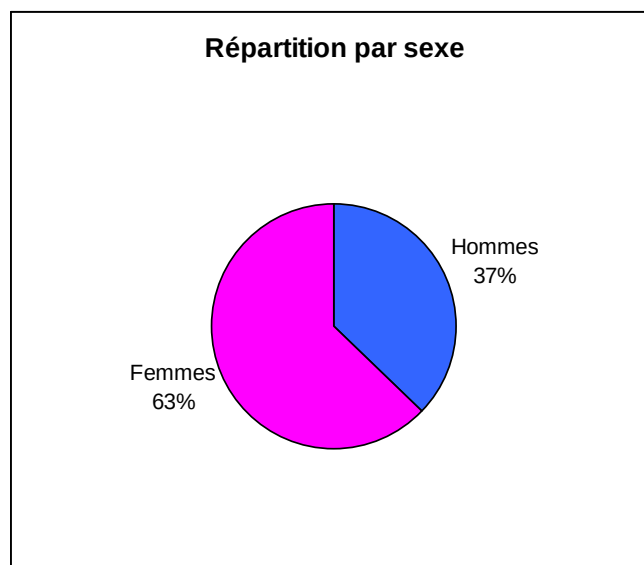
Les quatre cinquièmes de l'effectif sont constitués de personnel intervenant.



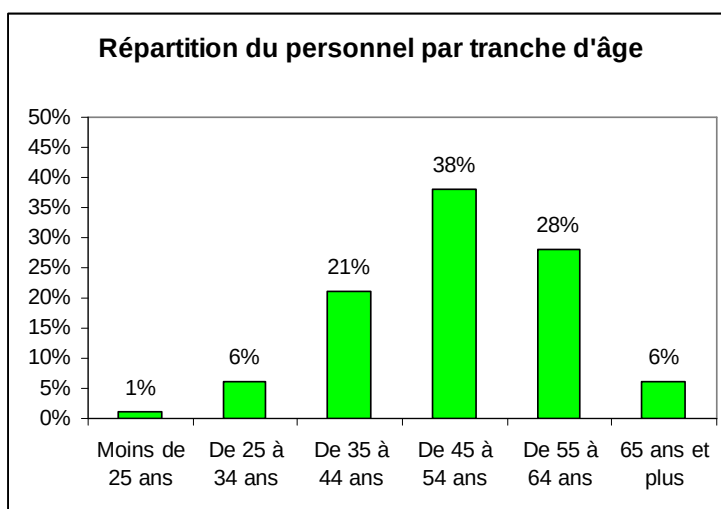
Ainsi, un poste d'administratif couvre en gros un peu plus de 4 intervenants, moins d'un site, et environ 150 usagers, pour une activité principale qui n'est exercée que 33 semaines sur 52. La restructuration ayant proportionnellement porté beaucoup plus sur le personnel intervenant que sur le personnel administratif, le poids relatif de ce dernier, déjà lourd, s'est plutôt aggravé.



C'est aussi un personnel majoritairement féminin.



C'est un personnel plutôt âgé, les deux tiers des salariés ayant entre 45 et 64 ans, et plutôt ancien, 91 % des salariés ayant entre 5 et 20 ans d'ancienneté.



C'est un personnel très majoritairement à temps partiel. En équivalent temps plein, l'effectif s'établit à environ 150, dont seulement 35 sont à temps plein.

Enfin, l'effectif est actuellement stabilisé, après la mise en œuvre du plan de restructuration de 2005, qui avait réduit l'effectif de 43 postes (- 40 postes d'intervenants, et - 3 postes d'administratifs).

A ce personnel permanent, en contrat à durée déterminée, il faut ajouter la centaine de modèles, rémunérés à l'heure (109 personnes, dont 82 femmes en 2006, payées 13 € bruts l'heure).

2. PRINCIPALES EVOLUTIONS DEPUIS 2005

Paris-Ateliers a connu, depuis le changement de sa direction, des évolutions importantes par rapport à la gestion antérieure, très marquée par la personnalité du précédent président.

Ces évolutions ont porté à la fois sur l'organisation et les méthodes de travail, sur le domaine social, avec la mise en place d'un accord d'entreprise, et sur les outils de gestion. Ces évolutions, qui s'inscrivaient dans le projet de développement 2005-2008, ont fortement marqué l'association.

2.1. L'organisation et les méthodes de travail

Le projet de développement 2005-2008 tranchait avec les pratiques antérieures dans la mesure où il avait fait l'objet d'une concertation, dès le début de l'année 2005, avec les représentants du personnel, ainsi que les directeurs d'atelier et leurs assistants.

Il s'appuyait sur un constat, et une nécessité.

Le constat était celui du caractère disparate de l'offre proposée par l'association et la nécessité était celle de revenir à l'équilibre des comptes, sachant que la subvention de la Ville était stabilisée à 4,41 M€.

2.1.1. Une redéfinition de l'offre

Le premier volet du plan a donc consisté à recentrer l'offre de Paris-Ateliers, afin de proposer un projet ambitieux culturellement.

Cette redéfinition de l'offre s'est articulée autour du concept de **pôle artistique de référence**, répondant aux 4 critères suivants :

- l'absence ou la faiblesse de l'offre privée,
- la possibilité faible ou nulle de pratiquer la discipline à son domicile privé,
- la capacité, pour l'association d'organiser une certaine continuité du service sur toute une semaine,
- le potentiel d'insertion élevé de la discipline dans l'environnement culturel de Paris et de sa région.

Ces principes étant posés, une quinzaine de pôles de référence ont été identifiés, regroupés eux-mêmes en 4 grandes catégories :

- les métiers d'art,
- les beaux-arts,
- les métiers des récits et de l'image,
- les arts vivants.

En regard de ces 4 grandes catégories, 3 autres apparaissaient soit en voie d'obsolescence, soit n'entrant pas dans l'objet de l'association. Il s'agissait des « autres disciplines », des nouvelles technologies, de la musique, et des ludothèques.

Les autres disciplines, au nombre de 7 regroupant 14 cours, se situaient hors des grandes catégories précédentes (cuisine, cuisine végétarienne, œnologie, herbes et épices, yoga, expression corporelle, graphologie, sanskrit). Les nouvelles technologies souffraient soit de n'avoir pas de projet artistique, soit d'être dépassées technologiquement ou largement proposées par le secteur commercial (création de site Web, photo numérique, Xpress). La musique (petite enfance, musique assistée par ordinateur), quant à elle, faisait double emploi avec l'offre des conservatoires ou des centres d'animation. Enfin, les ludothèques (Halles, Poliveau, Bessières) ont été perçues comme ayant progressivement pris l'identité des lieux qui les accueillaient, au détriment des ateliers en place.

Au total, 40 postes d'animateur ont été supprimés, avec effet à la rentrée 2005-2006, dans les disciplines suivantes :

	Postes supprimés	Postes restants
Aérogaphie	-1	0
Astrologie	-1	0
Cuisine	-3	0
Encadrement	-2	6
Emaux sur cuivre	-1	1
Graphologie	-1	0
Herbes et épices	-1	0
Icônes	-1	0
Ludothèques	-6	0
Musique	-7	0
NTIC sans contenu artistique	-7	0
Œnologie	-1	0
Sanskrit	-1	0
Sculpture	-2	7
Tapisserie	-1	3
Théâtre	-1	8
Yoga	-3	0
Total	-40	

In fine, le nombre de postes passait de 209 à 169.

La musique, les ludothèques et les nouvelles technologies de l'information et de la communication représentaient le plus gros contingent avec la moitié des postes supprimés.

Les petites disciplines marginales, qui ont complètement disparu, ont fourni un petit tiers des suppressions de poste (12 postes pour l'aérophonie, l'astrologie, la cuisine, la graphologie, les herbes et épices, l'œnologie, le sanscrit et le yoga).

Les disciplines appartenant au cœur de métier, quant à elles, ont contribué de manière non négligeable avec 20 % des postes supprimés (8 postes pour l'encadrement, les émaux sur cuivre, les icônes, la sculpture, la tapisserie, et le théâtre).

Cette redéfinition de l'offre s'est accompagnée d'une rationalisation des sites, puisque pas moins de 10 sites ont été fermés entre juillet 2005 et janvier 2006² :

On observera cependant que le secteur Théâtre, musique, danse dans la Ville, dont l'articulation avec les ateliers est rien moins qu'évidente a été conservé, son administration, antérieurement très autonome, ayant été intégrée dans la direction générale, afin de rechercher une plus grande cohérence des actions, et un meilleur équilibre budgétaire, quoiqu'il reste déficitaire (- 183 000 €).

Par ailleurs, alors que les conventions 2002 et 2003 conclues avec la Ville mentionnaient encore explicitement, au premier paragraphe de leur article 1^{er}, le secteur Théâtre, musique et danse dans la Ville, dont le festival de jazz, les conventions à partir de 2004 sont moins précises sur ce point, se bornant à mentionner l'organisation de manifestations d'animation culturelle, sans autre précision, outre les activités d'ateliers de voisinage. Aucun financement spécifique, au sein de la subvention municipale, n'est précisément défini en faveur de cette animation culturelle, pour laquelle l'association conserve apparemment une grande autonomie.

T.M.D.V. a ainsi produit, en 2007, les Arènes du jazz. La programmation de ce festival de jazz, présenté du 22 au 27 juillet 2007, a associé têtes d'affiche - Dave Liebmann, Andy Emler, Rhoda Scott, Martial Solal - et musiciens en devenir ou à découvrir - Lemmy Constantine par exemple -, dans l'un des seuls lieux publics pouvant accueillir du spectacle vivant en plein air à Montmartre : les Arènes de Montmartre.

Ce festival, qui a attiré en 2007 plus de 2 000 spectateurs, a aussi un bon accueil dans la presse.

Par ailleurs, en marge des représentations proprement dites, l'association a initié, en 2007, l'organisation d'un atelier de jazz autour du batteur Daniel Humair avec les enfants des centres de loisirs des 8^{ème}, 9^{ème}, 10^{ème}, 11^{ème}, 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} arrondissements.

Lieu privilégié d'accueil d'événements associatifs ou d'intérêt général, sans but lucratif, l'auditorium³ a accueilli, en 2007, 76 manifestations, avec une interruption en juillet,

² Saint-Paul 1, Saint-Paul 2, Reitz, Orgues de Flandre, Linnois, Clovis, Lantier, Molière, Amiot.

³ Salle du Pavillon rue Nationale.

août et septembre. Cette programmation s'est répartie entre : 12 conférences et débats, 15 projections, 14 concerts et 35 spectacles de danse et de théâtre.

La salle est mise à disposition des organismes la réservant en contrepartie d'une participation aux frais de fonctionnement.

Les cours de pratique amateur théâtrale de Paris-Ateliers y trouvent, pour la présentation de leur travail, une salle qui leur permet de s'exprimer dans les meilleures conditions possibles.

De plus, l'auditorium a continué à accueillir les projections proposées par l'Association des amis du Barbizon (cinéma associatif situé rue de Tolbiac et qui a dû fermer ses portes), projections suivies de débats autour de questions de société.

L'auditorium accueille enfin, dans le cadre d'une convention annuelle, un certain nombre de projets proposés par la mairie du 13^{ème} arrondissement : Semaine italienne, Paris Littéraire Jeunesse, Paris Polar.

Sur la proposition de l'adjoint au Maire de Paris chargé de la vie étudiante et dans le cadre d'une convention avec la direction des affaires scolaires de la Ville de Paris, la salle héberge des manifestations du festival Ici et Demain.

2.1.2. Une nouvelle relation avec les usagers

Le renouvellement des relations avec les usagers était un axe fort du plan de développement. Il passait par :

- le renouvellement du public lui-même,
- la formalisation de ses relations avec l'association, grâce à une charte de l'utilisateur,
- la mise en place d'une grille tarifaire progressive, modulée selon les revenus.

2.1.2.1. Le renouvellement des publics

Contrepartie de son succès, le public de Paris-Ateliers se renouvelait peu, développant une tendance à l'appropriation des structures mises à sa disposition.

Cette situation ambiguë n'était pas satisfaisante, et cause de frustration pour les personnes, inscrites sur les listes d'attente, qui ne pouvaient accéder aux services.

C'est pourquoi, dès la rentrée 2004-2005, la nouvelle direction a cherché à ouvrir les ateliers vers de nouveaux publics, et ceci en cessant de donner priorité systématiquement aux anciens inscrits, pour, au contraire, privilégier les nouveaux.

L'effet a été très appréciable, car ainsi un tiers des usagers a été renouvelé.

Par ailleurs, pour l'avenir, des règles formalisées ont été élaborées, dont le principe figure dans la charte de l'utilisateur, afin de fixer une durée maximale d'inscription.

2.1.2.2. La charte de l'usager

La charte de l'amateur formalise un certain nombre de principes et de règles destinées à régir les relations entre Paris-Ateliers et ses usagers :

- le droit à la représentation des usagers au conseil d'administration dans les conditions prévues par les statuts, sans que l'inscription à Paris-Ateliers constitue une adhésion à proprement parler,
- le rappel du principe de la pratique amateur, qui, si elle autorise la recherche d'une qualification, exclut tout caractère professionnel ou commercial des activités pratiquées dans les ateliers,
- l'affirmation que l'ancienneté dans un atelier ne peut constituer un privilège, et que les nouveaux usagers doivent pouvoir bénéficier d'une attention identique et des mêmes espaces,
- la limitation des réinscriptions afin de permettre les meilleures possibilités d'accès aux ateliers, les durées des réinscriptions s'inscrivant entre 3 et 10 ans selon les disciplines,
- l'instauration d'une procédure de réclamation pour toutes les questions relatives aux inscriptions. Le premier échelon désigné est celui du responsable d'atelier, au premier niveau de concertation, puis auprès de l'équipe de secteur. En cas de différend persistant, l'usager peut établir un contact direct avec le médiateur en charge du public, dont l'adresse électronique est donnée par la charte, ou écrire au siège,
- les modalités de règlement des frais d'inscription : versement avant le premier cours, en chèques, en espèces ou en chèques vacances, le paiement étant échelonné en deux chèques de montants équivalents encaissés l'un à l'inscription, le second au début du mois de janvier,
- les conditions de remboursement éventuel de ces frais d'inscription (prise en charge par un organisme de financement de la formation, remplacement définitif de l'intervenant ou changement du lieu de cours, absence pour maladie ou maternité, perte d'emploi), la demande de remboursement devant être effectuée par écrit et un coût de traitement de 35 € étant appliqué.

2.1.2.3. Une nouvelle grille tarifaire

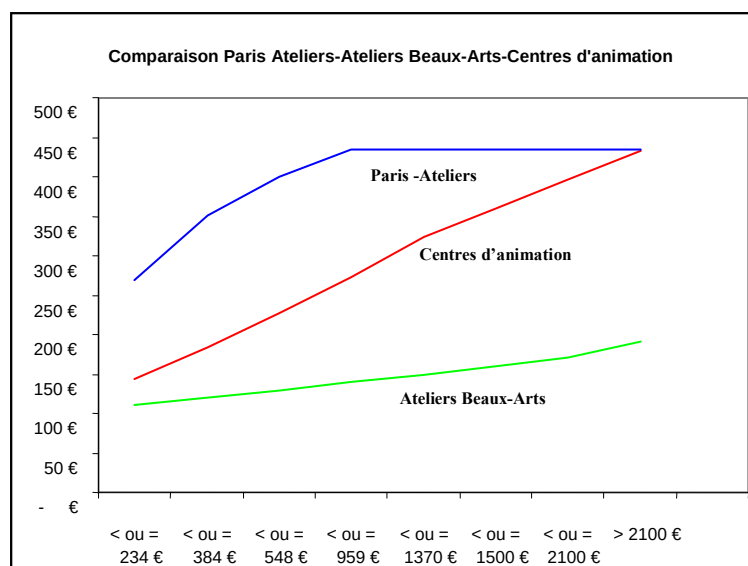
Une nouvelle grille tarifaire a été mise en place à la rentrée 2005-2006. Elle vise à instaurer une progressivité des tarifs en fonction des revenus, appréciés selon le niveau de quotient familial, et de la discipline, réparties en 6 niveaux de tarifs.

Pour la rentrée 2007-2008, la grille était la suivante⁴ :

Bénéficiaires →		QF< 384 € < 18 ans RMI	QF< 960 € < 26 ans	QF< 1370 €	QF > 1371 € > 26 ans
Tarifs ↓					
T 1	Parisien	160 €	240 €	290 €	325 €
	Non Parisien	240 €	360 €	440 €	485 €
T 2	Parisien	210 €	290 €	340 €	375 €
	Non Parisien	290 €	410 €	490 €	545 €
T 3	Parisien	270 €	350 €	400 €	435 €
	Non Parisien	350 €	470 €	550 €	595 €
T 4	Parisien	300 €	380 €	430 €	465 €
	Non Parisien	380 €	500 €	580 €	625 €
T 5	Parisien	390 €	470 €	520 €	555 €
	Non Parisien	470 €	590 €	670 €	715 €
T 6	Parisien	600 €	680 €	730 €	765 €
	Non Parisien	680 €	800 €	880 €	925 €

A ces tarifs s'ajoutent les frais d'inscription (15 €) et le coût des matériaux fournis (variable selon les disciplines).

Si l'on compare avec la structure adoptée par les Ateliers Beaux-Arts, dont l'activité est proche de celle de Paris-Ateliers, on constate une nette disparité, Paris-Ateliers proposant des tarifs plus élevés. Le graphique qui suit compare le tarif des Ateliers Beaux-Arts avec le tarif 3 de Paris-Ateliers, proche du tarif moyen pondéré par fréquentation de chaque discipline, et niveau de la tarification d'une activité comme le dessin.



Le tarif des Paris-Ateliers est plus de deux fois plus élevé dès les premières tranches, et progresse beaucoup plus vite en fonction des revenus.

⁴ A chaque tarif correspond un groupe de disciplines (cf **Annexe VI**)

L'écart est moindre pour les non Parisiens. La majoration n'est, en effet que de 15 % à Paris-Ateliers, contre 50 % aux Ateliers Beaux-Arts.

Toutefois, il convient de rappeler que Paris-Ateliers et les Ateliers Beaux-Arts ne fonctionnent pas dans les mêmes conditions. Depuis 2006, en effet, ces derniers sont gérés en régie directe, à la suite d'une délibération 006 DAC 301, adoptée par le Conseil de Paris les 10 et 11 juillet 2006, créant un service public municipal des Ateliers Beaux-Arts de la Ville de Paris. L'intégralité des dépenses de fonctionnement et d'investissement de ce dernier est prise en charge par la Ville depuis 2007.

La comparaison avec les centres d'animation est un peu plus difficile, en raison de la complexité de leur grille tarifaire. Cela étant, même en retenant le tarif le plus élevé, à savoir le tarif adulte, pour une durée hebdomadaire de 3 heures et plus, la comparaison confirme les prix élevés de Paris-Ateliers, au moins dans les 7 premières tranches des centres d'animation, la huitième étant pratiquement au même niveau dans les deux structures.

Néanmoins, si Paris-Ateliers se situe, en termes de prix, au sommet de l'offre municipale, celle-ci reste inférieure à l'offre privée, voire à certaines offres publiques. Ainsi, les cours de dessin des Ateliers du Carrousel, dépendant de l'Union centrale des Arts décoratifs, sont proposés, pour une durée équivalente, à 950 €, soit pratiquement le double.

2.2. Une nouvelle organisation

En complément d'un recentrage, le plan de développement a visé à rationaliser également les structures et les méthodes.

S'agissant du personnel autre qu'intervenant, les réductions d'effectif ont porté sur :

- deux postes de chargés de mission auprès du directeur général,
- un poste de directeur adjoint des expositions. Ce poste ne se justifiait plus dès lors que l'association ne disposait plus du local de la Galerie Atelier rue Saint Paul,
- un poste de capitaine et un poste de matelot, dont les emplois n'avaient plus de raison d'être avec la vente de la péniche A.D.A.C. 1.

Soit un total de 5 postes, dont 3 dans les services centraux, et 2 (le personnel de la péniche), dans le secteur Sud.

Inversement, deux postes ont été créés :

- un poste de chauffeur-livreur-magasinier, en réalité recréé, car il s'agissait de remplacer un chauffeur non remplacé depuis deux saisons,
- un poste d'hôtesse d'accueil auprès du directeur du secteur Est.

Au total, la réduction n'a donc été que de 3 postes, ce qui reste très modeste, tant en volume qu'en proportion, par rapport aux suppressions de postes d'intervenants. Si l'on exclut les postes de la péniche, qui ne sont pas des postes administratifs à proprement parler, ils n'ont été réduits que d'une unité...

L'impact en termes d'économies est, cependant, au total, très significatif. Pour un coût de 346 000 €, (139 000 € d'indemnités de départ en retraite, 122 000 € d'indemnités de

licenciement, 14 000 € d'indemnités pour préjudice moral, et 71 000 € de contribution Delalande), l'impact en année pleine 2006 a été de 565 000 €.

En revanche, s'agissant des structures, l'organigramme n'a pas vraiment évolué (cf Annexe VII).

Il reste très classique, avec une distinction assez peu claire en apparence entre le secrétariat général, chargé du secrétariat des organes délibérants de l'association, et la direction générale, chargée de l'administration courante, les services très classiques (personnel, budget, achats, communication) étant répartis entre les deux. Dans la pratique, la direction générale est spécifiquement chargée de l'organisation et du suivi de l'offre culturelle, le secrétariat général étant plus particulièrement en charge du dialogue social et du contrôle des prestataires. Les chargés de mission, moins nombreux que par le passé, mériteraient que leur mission soit clairement identifiée. En revanche, l'organigramme ne comporte pas de responsable technique, poste dont la création est envisagée, et serait gagée par deux départs à la retraite.

Les secteurs par ailleurs ont été conservés en nombre, renforcés en moyen, et leur rôle réaffirmé en termes de management.

Aussi n'est-ce pas en termes strictement quantitatifs que la volonté de réforme s'est le plus manifestée, mais davantage dans la recherche d'un nouveau management, et d'une nouvelle gouvernance.

Le projet de développement avait clairement énoncé à cet égard que la conduite du changement ne serait efficace que par la suppression de « l'atomisation des relations hiérarchiques », au profit d'un schéma à deux niveaux, visant à responsabiliser les directeurs de secteur, placés en position de « management de première ligne ».

Un comité de direction, réuni régulièrement, sous forme restreinte ou en présence du directeur général, permet aux cadres de l'association de participer pleinement à la préparation des décisions et à leur mise en œuvre.

En outre, le regroupement des services centraux a permis des gains, tant en termes fonctionnels que financiers. En effet, les services du personnel et de la comptabilité étaient précédemment implantés rue Cousin, dans le 4^{ème} arrondissement, et ceux de la gestion des centres et de la communication rue Charlot, dans le 3^{ème}. La situation n'était donc pas optimale. Le regroupement rue Nationale, dont on a vu le loyer important, constituait donc une mesure de rationalisation justifiée. L'économie est estimée à environ 110 000 €, montant très significatif.

2.3. La mise en place de la convention collective de l'animation

L'ancienne direction de Paris-Ateliers s'était refusée à appliquer la convention collective de l'animation. Elle y a été contrainte par jugement du Tribunal de grande instance de Paris en date du 16 juillet 2003, confirmé par la décision de la Cour d'appel de Paris du 28 janvier 2004.

Un accord d'entreprise, du 4 juillet 2005, signé avec l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'association, est venu définir les modalités d'application de la convention collective nationale du 28 juin 1988, étendue par arrêté du 10 janvier 1989.

Cet accord manifeste la rénovation profonde de la gestion de l'association, avec le développement de la pratique de la négociation avec le personnel.

Les apports de l'accord du 4 juillet 2005, outre les rappels sur l'exercice du droit syndical, la mise en place des instances représentatives du personnel (avec en particulier la création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) sont relatifs à la définition des postes et des fonctions. En revanche, la question de la prime d'ancienneté reste en partie pendante.

2.3.1. La définition des postes et des fonctions

L'accord, reprenant la convention collective nationale, distingue deux grilles de classification du personnel : la grille spécifique et la grille générale.

2.3.1.1. La grille spécifique

Elle regroupe 4 postes, regroupés en 3 niveaux, affectés chacun d'un indice, tous relevant de la catégorie technicien/agent de maîtrise.

Il s'agit des postes :

- d'animateur d'atelier et de médiateur culturel, relevant du niveau A1,
- d'intervenant d'atelier, relevant du niveau A2,
- de professeur d'atelier, relevant du niveau A3.

Niveau de qualification	Indice	Poste	Catégorie
Niveau A1	260	Animateur d'atelier Médiateur culturel	Technicien/Agent de maîtrise
Niveau A2	310	Intervenant d'atelier	
Niveau B	340	Professeur d'atelier	

L'accord a reclassé les responsables techniques en intervenants d'atelier.

Outre cette classification, l'accord comporte en annexe des fiches de poste détaillées précisant pour chacun la nature de l'emploi, décrivant la fonction, les formations et qualifications requises, ainsi que les compétences à détenir ou à développer.

Dans la mesure où il s'agit de postes permanents, le personnel est embauché dans le cadre de contrats de travail à durée indéterminée. Un contrat de travail type d'un salarié relevant de la grille spécifique a été élaboré et figure en annexe de l'accord.

2.3.1.2. La grille générale

La grille générale (cf Annexe VIII) compte 8 groupes (2 groupes d'employés, 3 groupes de techniciens et agents de maîtrise, 3 de cadres).

Des fiches de postes détaillées ont également été élaborées et jointes en annexe de l'accord, pour les postes de directeur de secteur, directeur adjoint de secteur, assistant de directeur de secteur, chargé de relations avec le prestataire, chargé de soutien à la gestion des secteurs.

Cet accord constitue incontestablement une étape importante dans la modernisation des relations sociales au sein de l'association.

2.3.2. La question de la prime d'ancienneté

La convention de l'animation prévoit le versement d'une prime d'ancienneté. Le point n'a pas été repris dans l'accord d'entreprise. Sans que soit contesté le droit à cette prime, pour l'ensemble du personnel, la question restant pendante est celle de la date de sa prise d'effet.

En effet, le point a été soulevé à l'occasion d'instances engagées par 6 salariés licenciés dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi de 2005. Ils réclamaient le versement rétroactif sur 5 ans, alors que l'association ne l'a attribuée que depuis le jugement lui imposant l'application de la convention collective en 2003.

Par jugement en date du 9 mai 2008, le Conseil de Prud'hommes de Paris a condamné Paris-Ateliers à verser un rattrapage de primes d'ancienneté, d'une part au titre des modalités de calcul, d'autre part au titre de l'application de la convention collective nationale de l'animation avant 2003. Appel a été interjeté de ce jugement sur le premier motif, le second étant couvert par la prescription quinquennale.

Le risque est évalué entre 15 000 €, somme provisionnée dans les comptes, et 300 000 €, estimation haute fournie par le cabinet, mandaté à titre d'expert par le comité d'entreprise en 2007, qui soulignait toutefois que le temps jouait en faveur de l'association.

2.4. Des outils de gestion renouvelés, mais encore perfectibles

L'audit mené en 2002 par le cabinet décrivait le système budgétaire et analytique comme « très rudimentaire » mais, « du fait d'un environnement relativement stable, en termes de recettes et de coûts, son fonctionnement paraissait efficace ». Le fonctionnement des procédures était décrit comme extrêmement

centralisé, avec une omniprésence du président dans la chaîne d'engagement et de paiement. Surtout, il constatait que rien n'était fait pour faciliter la lecture et la compréhension des comptes aux membres de Paris-Ateliers, ni au financeur. Le document distribué au conseil d'administration et à l'assemblée générale ne respectait pas la présentation normalisée des états financiers, avec des confusions au niveau de la présentation de certains comptes.

S'agissant de l'information des organes délibérants, on ne peut que constater l'amélioration depuis 2004, avec l'élaboration d'un vrai budget, permettant la comparaison avec l'exercice antérieur.

S'agissant des outils internes, trois ont été mis en place :

- le suivi des encaissements,
- le suivi des dépenses par centre,
- la « Bible », à savoir le recensement des locaux par site, avec la définition de leur jauge par local, la désignation des cours qui y sont assurés, et le nom des intervenants.

Le suivi des encaissements est établi par secteur et par site. Il permet, à partir du nombre des usagers inscrits, de la capacité du site, du nombre des usagers effectivement présents, de déterminer un taux de remplissage, le montant des contributions enregistrées, le montant des contributions saisies en comptabilité, celui des contributions encaissées et de celles en attente.

Le suivi des dépenses, établi en complément des procédures d'achat, est assuré tant en investissement qu'en fonctionnement. Etabli par secteur et par site, il permet de suivre, avec le responsable du secteur, le niveau des dépenses engagées et celui du solde disponible. Il s'agit de la seule utilisation analytique effectuée à partir du système d'informatique comptable (TOTEM et SAGE 500), lequel paraît performant.

Enfin, la « Bible » recense, site par site, les horaires, la capacité d'accueil (la jauge) et les présences effectives. Etablie régulièrement, elle vise à optimiser la programmation des cours, en fonction des caractéristiques des locaux, ainsi que leur remplissage, en pourvoyant au remplacement des départs d'usagers.

La principale réforme semble plus relever d'une pratique davantage collective que par le passé, que d'un renouvellement profond des outils.

Ceux-ci paraissent tributaires d'un système d'information vieilli. En effet, tout ce qui relève de la gestion des inscriptions est traité par une application ancienne, peu conviviale, et non interfacée avec les autres applications comptables (NADHER, lié à un prestataire extérieur). **L'adoption d'un module moderne de gestion des clients permettrait très certainement une amélioration de l'information disponible, sans rupture comme aujourd'hui.**

Cette interfaçage permettrait la mise en place d'une comptabilité analytique plus performante, tant, aujourd'hui, ce sont moins les informations disponibles qui manquent, que l'intégration des outils pour les exploiter, d'autant que les applications existantes disposent de cette fonctionnalité. Il y aurait là matière à progression importante en termes de qualité de l'information, et, très vraisemblablement, des gains potentiels appréciables sur l'administration de l'association.

Enfin, s'agissant des inscriptions, le système paraît perfectible. Le système ne permet pas de connaître en temps réel le nombre de places disponibles. Les ordinateurs des

différents centres ne sont pas interfacés, les saisies d'information ne peuvent être effectuées que sur 2 sites (Les Halles et Nationale). Ce sont les secteurs qui, par la connaissance personnelle des ateliers par leurs agents, permettent de répondre à la demande des usagers sur les disponibilités.

La mise en place d'un intranet a été évaluée à 55 000 €, somme jugée trop importante. Mais outre qu'il s'agit d'un investissement à amortir sur une durée d'au moins 3 à 5 ans, il est là aussi vraisemblable que sa mise en place permettrait une meilleure efficacité, pour ne pas dire productivité, procurant une amélioration de l'information en interne, ainsi que du public, et des gains sur les coûts administratifs.

3. L'ANALYSE DES COMPTES

L'analyse des comptes de Paris-Ateliers porte sur quatre exercices : 2004, 2005, 2006, et 2007.

3.1. L'organisation comptable

Trois services sont rattachés au secrétariat général de l'association :

- La Gestion. La responsabilité de ce service est assurée par le secrétaire général.
- La Comptabilité. Ce service comprend trois personnes : le chef comptable⁵, et deux autres salariés dont une adjointe. Il réalise principalement les salaires, les saisies comptables, la gestion des contributions, le suivi de l'inventaire et des immobilisations.
- Les Ressources humaines et le Juridique. Composé d'une personne, le service traite entre autres les recrutements, les contrats de travail, les cotisations professionnelles, les relations avec le personnel.

Les comptes sont validés par un cabinet d'expertise comptable, et certifiés par un commissaire aux comptes.

3.2. Principes comptables et changements de méthodes

Le principe du rattachement des produits et des charges à l'exercice consiste à comptabiliser uniquement les recettes et les dépenses imputables à l'année.

Jusqu'en 2005, la méthode utilisée pour le traitement comptable des cotisations des adhérents reçues depuis la rentrée et jusqu'au 31 décembre était la suivante : 50 % sur l'exercice d'encaissement et 50 % sur l'exercice suivant. Les cotisations étaient payées au trimestre jusqu'en 2006.

⁵ salarié de l'association depuis 1978, il occupe le poste de chef comptable depuis 1992

En 2006, l'association a effectué un calcul exact par usager. L'impact est de 128 000 € qui ont été rattachés à tort en 2005, alors qu'ils concernaient des produits du 1^{er} trimestre 2006.

Au final, le montant des capitaux propres ne varie pas, quelle que soit la méthode⁶.

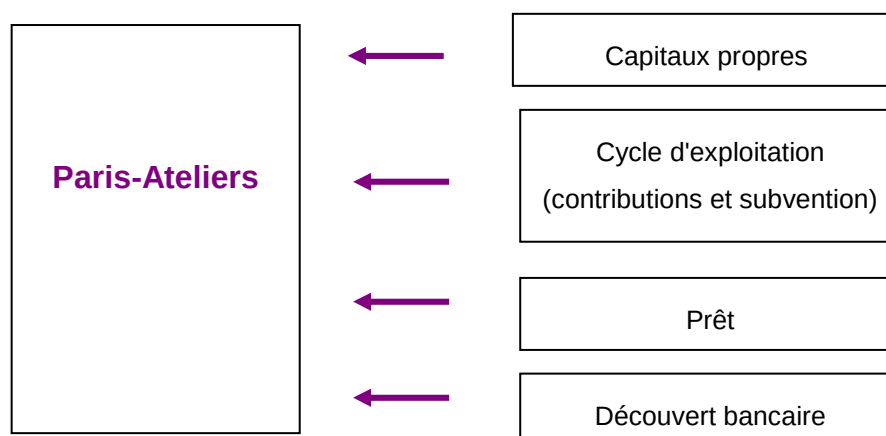
Depuis 2007, le règlement des inscriptions se fait à l'année, ce qui facilite la proratisation.

Le mode d'amortissement des immobilisations a été modifié en 2004. La provision pour amortissement, pratiquée jusqu'alors n'est plus constituée.

3.3. Le bilan : des capitaux propres fortement négatifs

3.3.1. Le financement de Paris-Ateliers.

Le financement de Paris-Ateliers s'établit comme suit :



- Les capitaux propres : dans une association, ils représentent essentiellement les résultats accumulés au fil des ans. Compte tenu des pertes successives, ils sont très largement négatifs.
- Le cycle d'exploitation est constitué des contributions des usagers et de la subvention de la Ville.
- Le prêt : Paris-Ateliers et Ateliers Beaux-Arts poursuivent des buts similaires : l'enseignement des beaux-arts dans le cadre de la pratique amateur à Paris. Ces deux associations sont fortement liées à la Ville: Paris-Ateliers perçoit une

⁶ L'effet sur le compte de résultat a donné lieu à un ajustement exceptionnel sur le résultat de 2006.

subvention, alors que la rémunération des professeurs des Ateliers Beaux-Arts est prise en charge par la direction des affaires culturelles. Début 2005, un contrat est signé entre les deux associations : Ateliers Beaux-Arts prête 600 000 € à Paris-Ateliers.

3.3.2. Les postes du bilan

Le bilan de l'association est présenté ci-dessous pour les quatre exercices objets de l'analyse.

en euros	2004	2005	2006	2007
Immobilisations incorporelles	2 035	1 521	314	950
Immobilisations corporelles	167 882	149 177	102 347	84 932
Immobilisations financières	349 274	388 790	332 579	339 584
ACTIF IMMOBILISE	519 191	539 488	435 240	425 466
Avances et acomptes versés s/commandes	-	-	1 578	-
Créances	73 313	241 824	67 149	68 138
Valeurs mobilières de placement	298 788	-	-	106 625
Disponibilités	7 036	8 594	9 323	10 634
Charges constatées d'avance	29 199	21 822	7 075	5 544
ACTIF CIRCULANT	408 336	272 240	81 969	190 941
TOTAL ACTIF	927 527	811 728	517 209	616 407

	2004	2005	2006	2007
Fonds propres	- 556 538	- 1 463 894	- 1 794 407	- 1 830 423
Dettes	1 484 065	2 275 622	2 311 616	2 446 829
TOTAL PASSIF	927 527	811 728	517 209	616 406

- Les immobilisations sont amorties à plus de 90 %, signe d'un matériel obsolète qui n'a pas été renouvelé depuis plusieurs années. Ceci n'est pas sans poser le problème du respect des normes techniques, très évolutives.

Le manque de ressources n'a pas permis à l'association d'investir dans le passé, mais l'analyse des comptes nous montrera qu'elle n'est pas à même de le faire dans un avenir proche.

Les possibilités de désendettement ont atteint leurs limites. Une péniche a été vendue en 2006 pour 60 000 €. L'association ne possède aucun autre actif réalisable.

- Les capitaux propres sont négatifs à hauteur de 1,8 M€ et ne sont pas en mesure de financer l'association. Composés par le report à nouveau des exercices précédents et par le résultat de l'exercice en cours, ils portent la conséquence des pertes cumulées depuis plusieurs années particulièrement en 2005 où le déficit s'était élevé à près de 828 000 €.

- Le poste provisions pour risques et charges diminue en 2006. C'est la conséquence directe de la reprise du solde de la provision pour investissement devenue sans objet du fait des changements de méthodes comptables évoquées infra. La baisse de 2007 est due à la reprise d'une provision de 94 000 € constituée suite à un contentieux avec un salarié, et aujourd'hui définitivement réglé en faveur de l'association par la Cour d'Appel de Paris.

On notera que les indemnités de fin de carrière⁷ ne sont pas provisionnées dans les comptes de l'association, mais figurent en annexe. Bien que permise par la législation, la pratique est peu prudente.

- Les dettes financières concernent le prêt contracté auprès de l'association Ateliers Beaux-Arts. Ce prêt avait une durée initiale de 2 ans, mais dès la première échéance, Paris-Ateliers n'a pu honorer les remboursements prévus au contrat. Il faut souligner que dès la signature du contrat, l'association n'était pas en mesure de rembourser ce prêt.

Malgré un avenant en 2006 portant sur le rééchelonnement des remboursements, Paris-Ateliers n'est toujours pas en mesure d'en honorer les échéances.

La reprise en régie directe des activités des Ateliers Beaux-Arts va entraîner la dissolution de l'association. A cette occasion, l'ensemble de ses biens devrait être transféré à la Ville. Ainsi, le prêt d'un montant résiduel de 565 000 € fin 2007 pourrait faire l'objet d'un abandon de créance. Dans l'attente de la liquidation de la structure, le remboursement du capital et des intérêts a été suspendu à la demande de la Ville.

- Les dettes d'exploitation augmentent fortement notamment par le recours au découvert bancaire. D'un montant de 279 459 € en 2005, ce dernier s'élève à 426 234 € en 2006 et à 420 593 € en 2007.

- L'actif d'exploitation est largement inférieur aux dettes d'exploitation, signe d'un problème de solvabilité.

3.3.3. L'analyse du bilan

<i>en Euros</i>	2004	2005	2006	2007
FONDS de ROULEMENT (FR)	-1 075 730	-1 391 382	-1 661 468	-1 674 999
BESOIN en FR (BFR)	-1 256 237	-1 120 113	-1 244 258	-1 371 168
TRESORERIE NETTE (T)	180 508	-271 269	-417 211	-303 830

Le fonds de roulement est structurellement négatif. L'association ne dispose donc pas de fonds à long terme pour financer des investissements. Du fait de cette situation particulièrement défavorable, elle ne peut prétendre à aucun emprunt auprès d'un établissement bancaire. De plus, sans la caution morale de la Ville, l'association se verrait refuser tout découvert bancaire. Seule la constitution régulière de substantiels excédents d'exploitation pourrait permettre à Paris-Ateliers de reconstituer, sans apport extérieur, son fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement est le montant que l'association doit avancer avant d'être payée. Dans le cas de Paris-Ateliers, l'association est payée avant d'effectuer ses prestations : les usagers s'inscrivent en début de saison et la subvention municipale est versée avant la fin de la saison. Les charges étant décaissées progressivement tous les mois, le besoin en fonds de roulement est négatif, ce qui contribue positivement à la trésorerie.

Malgré tout, la trésorerie nette s'établit à - 303 830 € à la fin de l'exercice 2007.

⁷ Coût que supportera l'association lorsque ses salariés partiront à la retraite

3.4. Le compte de résultat : un retour à l'équilibre

Le compte de résultat est présenté ci-après pour les quatre exercices objets de l'analyse.

<i>en euros</i>	2004	2005	2006	2007
Production vendue	2 973 748	2 711 201	2 384 785	2 588 858
Subvention Ville de Paris	4 610 000	4 610 000	4 410 000	4 410 000
Reprises sur prov. et transferts de charges	153 040	41 429	84 214	63 654
Autres produits	1 130	9 206	315	5 876
TOTAL PRODUITS EXPLOITATION	7 737 918	7 371 836	6 879 314	7 068 388

	2004	2005	2006	2007
Achats de matières premières et autres approvisionnements	374 528	364 775	324 135	328 721
Autres achats externes	2 210 475	2 322 601	1 901 738	1 878 838
Impôts et taxes et assimilés	391 922	381 733	335 985	335 202
Salaires et traitements	3 507 305	3 579 250	3 026 702	3 123 080
charges sociales	1 510 592	1 533 402	1 271 248	1 306 215
Dotations aux amortissements	91 815	76 453	53 273	34 522
Autres Charges	114	34	128 123	15 334
TOTAL CHARGES EXPLOITATION	8 086 751	8 258 248	7 041 204	7 021 912

RESULTAT D'EXPLOITATION	- 348 833	- 886 412	- 161 890	46 476
--------------------------------	------------------	------------------	------------------	---------------

Produits financiers	11 199	13 491	10 841	24 586
Charges financières	7 973	19 848	55 323	24 548

RESULTAT FINANCIER	3 226	- 6 357	- 44 482	38
---------------------------	--------------	----------------	-----------------	-----------

Produits exceptionnels	42 536	87 621	146 665	96 403
Charges exceptionnelles	111 562	22 406	204 465	111 403

RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 69 026	65 215	- 57 800	- 15 000
------------------------------	-----------------	---------------	-----------------	-----------------

RESULTAT NET	- 414 633	- 827 554	- 264 172	31 514
---------------------	------------------	------------------	------------------	---------------

L'association présente un résultat net comptable excédentaire de 31 515 € pour la première fois depuis 2002. L'année 2005 avait été particulièrement catastrophique avec des pertes s'élevant à - 827 553 €. L'amélioration constatée en 2006 avec un résultat net tout de même fortement négatif de - 264 000 €, se confirme en 2007 avec un retour à l'équilibre.

3.4.1. Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est excédentaire de 46 477€. Il avait atteint - 886 411 € en 2005 et - 161 891 € en 2006.

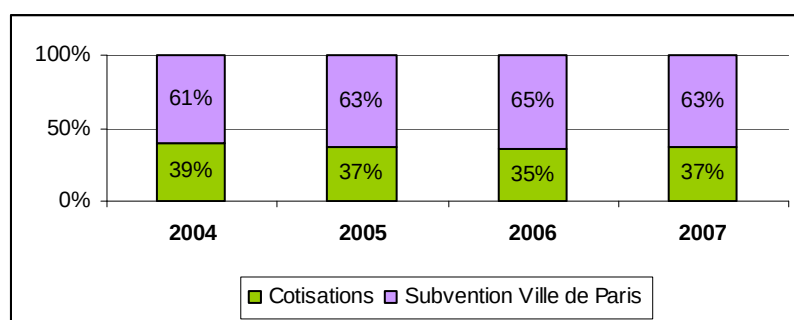
3.4.1.1. Les produits d'exploitation

Les ressources de l'association sont composées des contributions des usagers et de la subvention de la Ville. L'ensemble des ressources a diminué de 8 % entre 2004 et 2007.

	2004	2005	2006	2007
Cotisations	2 973 748	2 711 201	2 384 785	2 588 858
Subvention Ville de Paris	4 610 000	4 610 000	4 410 000	4 410 000
	7 583 748	7 321 201	6 794 785	6 998 858

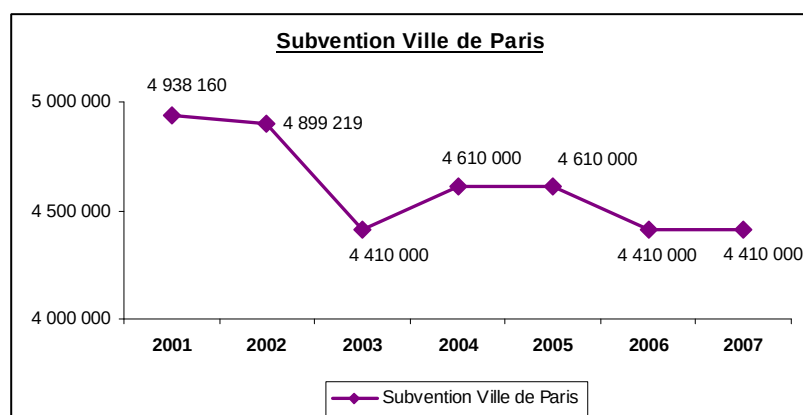
Après une baisse continue des contributions, depuis 2004 : - 9 % entre 2004 et 2005, -12 % entre 2005 et 2006, soit près de - 20 % en 3 ans, on constate une augmentation de ces dernières en 2007 avec + 9 % par rapport à 2006, sans toutefois retrouver le niveau de 2004 (- 13 % entre 2004 et 2007). Les contributions ont augmenté en 2007 grâce à l'augmentation des tarifs les plus élevés et à la mise en place de frais forfaitaires d'inscription.

Comme l'indique le graphique ci-après, la part des subventions et des cotisations est proche de la proportion deux tiers – un tiers, ce qui en fait une association fortement dépendante de la Ville.



En 2006, la subvention de 4,41 M€ que reçoit l'association a représenté 6 % du total des subventions versées par la Ville pour l'action culturelle, ce qui en fait la 6^{ème} subvention sur les 350 associations culturelles subventionnées cette année là dans ce domaine.

Le graphique suivant fait état des subventions versées par la Ville depuis 2001 :



On notera qu'en 2004 et 2005 une subvention complémentaire de fonctionnement de 200 000 € est venue s'ajouter à la subvention de base⁸ pour permettre à l'association de faire face à ses difficultés de restructuration.

3.4.1.2. Les charges d'exploitation

Un grand effort de rationalisation des coûts a été réalisé. L'année 2005 a été l'année particulièrement mauvaise, notamment à cause du coût du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). L'amélioration constatée sur l'exercice 2006 se confirme en 2007 avec une stabilisation des charges d'exploitation qui passent de 7 041 204 € en 2006 à 7 021 911 € en 2007. Il n'y a plus à supporter les coûts de restructuration et les économies sont réelles.

- Evolution et structure des charges d'exploitation : une certaine homogénéité.

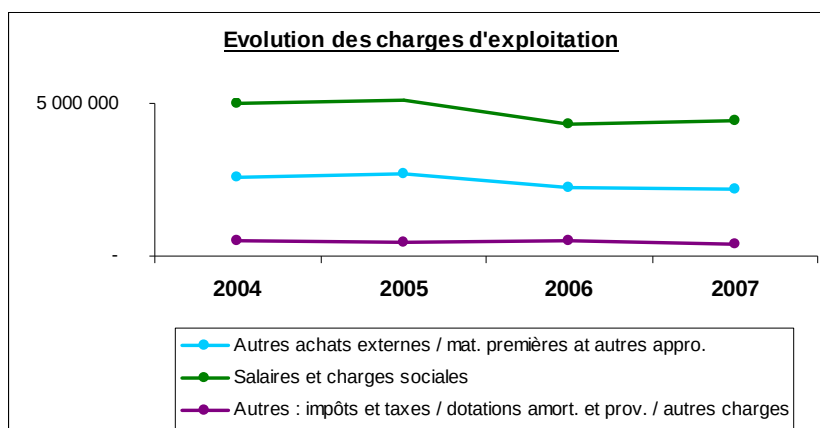
Les charges d'exploitation figurent dans le tableau qui suit. Elles ont été regroupées en trois pôles :

- le pôle "autres achats et charges externes / achats de matières premières et approvisionnements",
- le pôle "salaires et charges sociales",
- le pôle "autres charges" qui comprend les impôts et taxes les dotations aux amortissement et provisions et les autres charges d'exploitation.

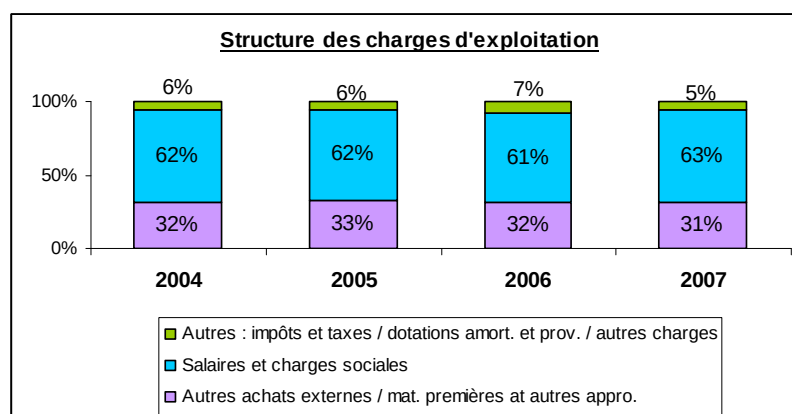
	2004	2005	2006	2007
Autres achats externes / mat. premières et autres appro.	2 585 003	2 687 376	2 225 873	2 207 558
Salaires et charges sociales	5 017 897	5 112 652	4 297 950	4 429 295
Autres : impôts et taxes / dotations amort. et prov. / autres charges	483 851	458 220	517 381	385 058
Total des charges d'exploitation	8 086 751	8 258 248	7 041 204	7 021 911

Dans le graphique suivant on peut observer que de façon générale, les charges ont suivi la même évolution. On notera l'augmentation des charges de personnel en 2007.

⁸ La subvention de base a été ramenée à 4 410 000 € en 2003.

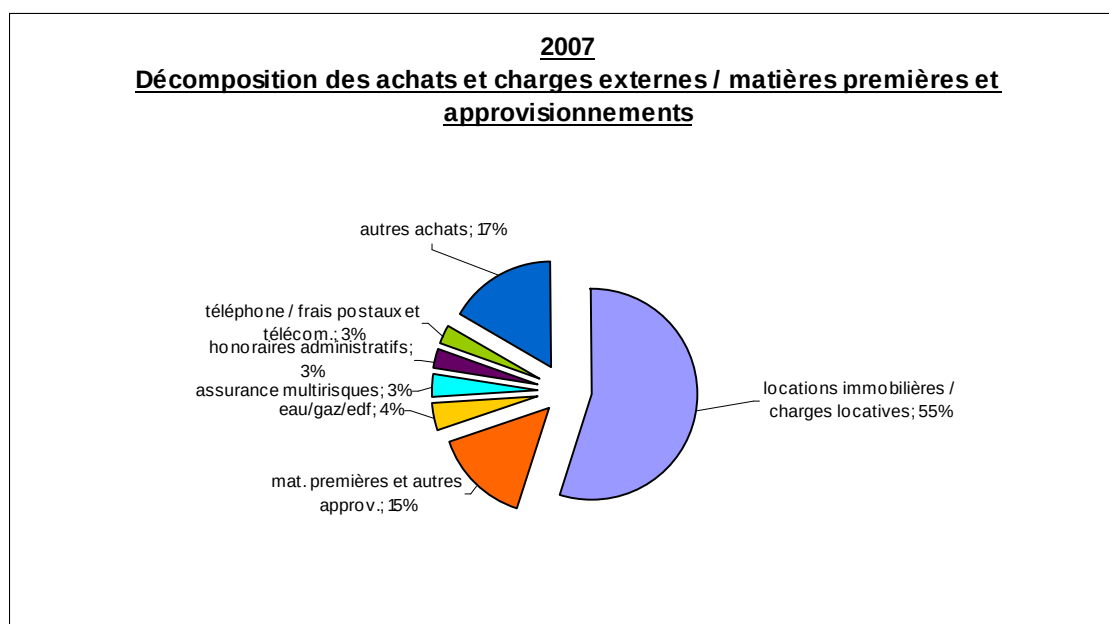


La structure des charges d'exploitation est stable. Comme l'indique le graphique qui suit, sur les quatre années étudiées, les frais de personnel représentent entre 61 % et 63 % des charges d'exploitation, et les achats et charges externes entre 31 % et 33 %, soit une proportion proche de 2/3-1/3.



- **Les dépenses courantes : des efforts significatifs pour maîtriser les coûts.**

Le pôle des "autres achats et charges externes / achats de matières premières et approvisionnements" est détaillé ci-après pour l'exercice 2007 :



D'un montant de 1 108 537 € en 2007, les locations immobilières et les charges locatives représentent 55 % de ce pôle de dépenses. La politique de gestion des locaux a dégagé des économies certaines au niveau des loyers mais également au niveau des charges rattachées (charges locatives, EDF, assurances...).

Les achats de matières premières et autres approvisionnements s'élèvent à 328 720 € en 2007, soit 15 % du pôle "autres achats et charges externes/achats de matières premières et approvisionnements".

Le règlement des litiges avec le personnel, se poursuit et a contribué à la baisse des honoraires.

Certaines dépenses affichent une baisse non négligeable entre 2004 et 2007. Les évolutions les plus significatives figurent dans le tableau qui suit.

	2004	2005	2006	2007	évolution 2004/2007
locations immobilières	1 218 653	1 204 685	1 067 583	1 108 537	-9%
matières premières et approvisionnements	374 528	364 774	324 134	328 721	-12%
eau/gaz/edf	130 575	116 253	107 816	97 417	-25%
charges locatives	114 383	126 152	89 989	97 103	-15%
assurance multirisques	105 333	107 629	78 158	72 737	-31%
carburant	12 430	11 991	9 265	8 580	-31%
documentation générale	11 330	8 492	6 227	5 531	-51%
honoraires administratifs	73 494	72 034	44 350	68 489	-7%
prestations animations diverses (TUC)	79 265	142 381	44 946	44 965	-43%
annonces insertions	22 759	20 361	19 285	12 811	-44%
catalogues et imprimés	72 129	28 680	33 664	29 484	-59%
voyages et déplacements	4 491	2 453	4 610	3 232	-28%
frais postaux et télécom.	21 497	17 647	13 773	12 259	-43%
téléphone	59 403	56 592	60 093	55 505	-7%

Les achats de catalogues et imprimés diminuent de près de 60 % en quatre ans, les frais postaux de 43 %, la documentation générale 51 %. Les prestations d'animations diverses concernent le festival de jazz.

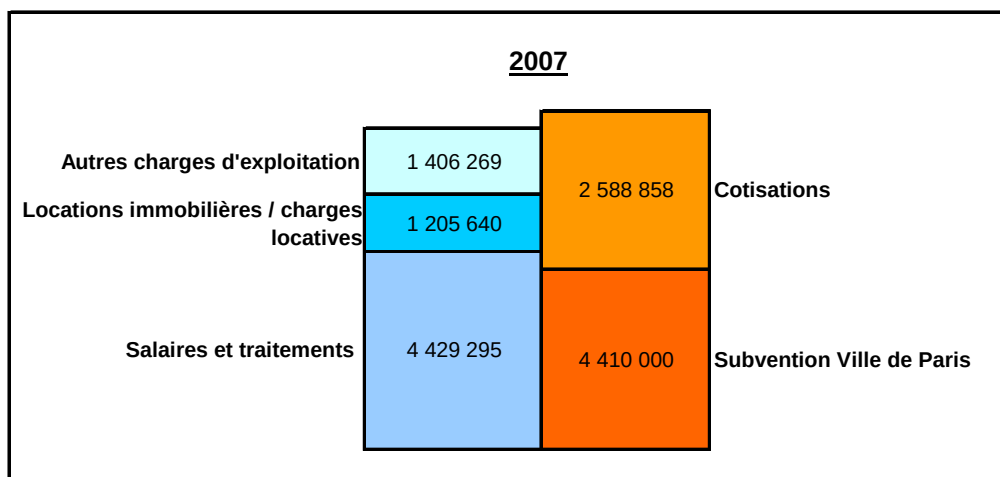
- **Les dépenses en personnel et les charges locatives : un poids important et des marges de progression indispensables pour que l'équilibre perdure.**

Les deux plus gros postes de dépenses de Paris-Ateliers sont les salaires et charges sociales ainsi que les locations immobilières et les charges locatives, représentant ensemble 80 % du total des charges d'exploitation en 2007.

	2007	En % du total	Total
Salaires et charges sociales	4 429 295	63%	80%
Locations immobilières / charges locatives	1 205 640	17%	
Total des charges d'exploitation	7 041 204	100%	

Face à des ressources dont l'augmentation future est limitée, le poids des charges de personnel est considérable. Les dépenses relatives aux locaux, principalement les loyers, constituent également une dépense de poids pour l'association.

Le schéma ci-après, réalisé pour l'année 2007, montre le mince équilibre entre les produits et les charges d'exploitation.



Concernant les salaires et charges sociales : comme cela a déjà été évoqué supra, la restructuration de 2005 a entraîné des réductions de postes dont l'impact a été très significatif sur les comptes de Paris-Ateliers. En effet, 43 postes ont été supprimés, soit 40 postes d'intervenants résultat de l'abandon de certaines activités, et 3 postes d'administratifs. Cet effort a donc essentiellement porté sur les charges variables de personnel, les charges fixes constituées par le personnel administratif n'ayant pas été réduites dans les mêmes proportions.

Concernant les dépenses de locations immobilières et les charges locatives : la politique de gestion des locaux a permis de dégager des économies. La multiplicité des sites⁹, conséquence de la politique d'offre de voisinage sur l'ensemble du territoire parisien, rend difficile une rationalisation de ces charges¹⁰. On rappellera que le taux d'utilisation des salles est modeste pour la moitié des sites, dans un contexte où les loyers sont particulièrement élevés.

Au total, il n'est pas interdit d'estimer que des marges de progression existent encore, s'agissant des charges fixes constituées des locations de salle et du personnel administratif.

3.4.2. Le résultat financier

Le résultat financier, fortement négatif en 2005 (- 6 000 €) et surtout en 2006 (- 44 000 €), atteint l'équilibre en 2007 (+ 37 €). Ceci s'explique d'une part par l'augmentation des produits financiers, et d'autre part par la baisse significative des intérêts sur découvert bancaire (- 72 % entre 2006 et 2007).

3.4.3. Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel passe de 65 000 € en 2005 à - 57 800 € en 2006 et affiche un déficit de - 15 000 € en 2007.

En 2006 les charges exceptionnelles d'un montant particulièrement élevé (204 465 €) n'ont pu être compensées par les produits exceptionnels réalisés cette année là. Les charges exceptionnelles comprenaient entre autres des charges liées à la restructuration, des régularisations portant sur des exercices antérieurs et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés sur cet exercice. Les produits exceptionnels étaient essentiellement composés du prix de vente de la péniche en 2006 et de la reprise de la provision pour investissement. En effet, suite au changement de mode d'amortissement évoqué supra, la provision constituée jusqu'alors étant devenue sans objet, a été reprise à hauteur de 79 800 € en 2005 et 82 181 € en 2006 pour solde.

En 2007, la disparition des charges liées à la restructuration a entraîné une nette diminution des charges exceptionnelles, qui n'a pas été suffisante pour être compensées par les produits exceptionnels. En effet, l'association ne peut plus compter en 2007 sur le profit exceptionnel réalisé en 2005 et en 2006 avec la reprise de la provision pour investissement.

⁹ 103 locaux

¹⁰ Multiplication des contrats de location, et donc des charges rattachées comme les abonnements EDF...

3.5. Conclusion : un situation financière encore précaire

La nouvelle équipe en place depuis 2004 a effectué un travail considérable pour redresser la situation. L'application de la convention collective, fait marquant des ces derniers exercices, a généré des conséquences financières lourdes pour l'association, déjà fortement déficitaire.

En 2005 les responsables de l'association ont reconnu le fait qu'à périmètre constant, l'effort financier de la Ville à hauteur de 4,41 M€ ne permettrait pas d'arriver à l'équilibre des opérations dès cet exercice, constatant par la même que la somme des déficits au terme de la période 2002-2005 s'établissait à hauteur de 1 M€.

Dans ce contexte très incertain, ils ont arrêté un plan d'action permettant dès la rentrée de la saison 2005-2006 d'accélérer la mise en œuvre du recentrage de l'activité de l'association comme le souhaitait la Ville, dans le cadre d'un nouveau projet, avec l'objectif d'assainir la situation financière dans les délais les plus courts.

Ce plan avait pour ambition de construire une nouvelle cohérence de l'offre et une gestion plus efficace.

Parmi les nouvelles mesures arrêtées, figure le schéma d'organisation, qui doit permettre la rationalisation du parc immobilier utilisé par l'association, principalement au travers de baux de location, par le regroupement des ateliers sur un nombre de sites réduits et l'installation des services généraux sur un même site.

Le retour à l'équilibre des comptes reste encore fragile. L'évolution des charges a été maîtrisée en 2007, mais l'augmentation de certaines dépenses est inévitable (les futures revalorisations conventionnelles des salaires, l'augmentation du prix des matières premières...). **Pour que l'équilibre perdure, l'effort de rationalisation des charges doit être maintenu. Une attention particulière devra être portée sur les charges de personnel, notamment administratif, et les locations immobilières. En parallèle, l'augmentation des produits d'exploitation doit se poursuivre. Pour ce faire, l'association doit à nouveau s'interroger sur le nécessaire recentrage de ses activités, et s'engager dans une démarche de recherche active d'autres soutiens que la Ville.**

Par ailleurs, le retour à l'équilibre n'est pas suffisant pour reconstituer les capitaux propres. Sans **recapitalisation**¹¹, d'une part l'association continuera à supporter des frais financiers importants du fait de ses difficultés récurrentes de trésorerie, et surtout, elle ne sera pas en mesure de dégager une **capacité d'autofinancement** lui permettant de se développer et d'investir. En effet, sa situation financière ne lui permet pas en l'état actuel des choses de planifier un programme d'investissement pour la rénovation des locaux et leur mise en sécurité, le renouvellement de vieux matériels essentiels à la pratique de certaines activités¹² et la modernisation du système informatique aujourd'hui partiellement obsolète.

Cette recapitalisation peut prendre 3 voies :

¹¹ Sans apport extérieur

¹² Comme de nouveaux fours

- l'abandon de la créance des Ateliers Beaux-Arts, ou plus précisément la transformation de la dette actuelle en abondement du fonds associatif. L'opération peut être assimilée, dans une société, à la transformation d'une créance en une prise de participation. Elle ne paraît pas impossible juridiquement dans la mesure où l'objet des deux structures est pratiquement identique. Elle est également réaliste dans la mesure où, manifestement, Paris-Ateliers n'est pas prêt à pouvoir rembourser sa dette. Mais cette opération ne renfloue les fonds propres, actuellement négatifs, que de 565 000 €, laissant un reste à combler de 1,265 M€. Ce n'est donc qu'une solution partielle.
- le dégagement de résultats positifs d'exploitation successifs. La voie n'est peut-être pas impossible, mais exige la poursuite d'importants efforts d'économies, s'agissant des charges, ou le dégagement de nouvelles ressources - à l'exclusion de la subvention municipale de fonctionnement, qu'il n'est pas envisageable d'augmenter -, s'agissant des produits, sur une durée assez longue. Elle ne paraît pas répondre au problème immédiat.
- l'attribution de fonds permanents par la Ville, en particulier par le moyen de subventions d'investissement. La démarche ne serait pas dénuée de justification, dans la mesure où les besoins soit de mise en conformité, soit de renouvellement du matériel (par exemple, les fours), existent. Mais elle suppose que l'association élabore un véritable plan d'équipement, et que la Ville l'inscrive dans un schéma coordonné de développement des pratiques amateurs.

4. LA SECURITE DES INSTALLATIONS

La nécessaire rationalisation, de la gestion des locaux, croise les impératifs en matière de sécurité dont l'ampleur conteste dès à présent leur éparpillement.

Pour répondre à ce défi que constitue la mise en sécurité des personnes et des locaux l'association a engagé un programme qui s'appuie sur la formation des personnes et la rationalisation des locaux et de leur usage.

4.1. Les formations à la sécurité

Les rapporteurs ont pris note des efforts que déploie l'association pour former ses collaborateurs à la sécurité, notamment dans le plan de formation de l'entreprise.

En 2007, deux journées ont été programmées les 4 et 10 décembre. Elles ont été consacrées principalement à l'apprentissage des techniques de sauveteur secouriste du travail.

Neuf personnes, dont trois membres du siège ont participé à ces séances. Parmi les autres catégories du personnel il faut noter un collaborateur du service des achats, un membre de chaque équipe de secteur, ainsi qu'un élu du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T.).

Il est prévu une actualisation de cette formation qui sera par ailleurs, annuellement dispensée, aux mêmes salariés, désormais identifiés au sein du personnel comme référent sauveteur secouriste du travail.

Enfin comme tout employeur, Paris-Ateliers doit satisfaire à l'obligation de formation à la manipulation des extincteurs. Celle-ci a été dispensée le jeudi 29 novembre 2007 aux neuf collaborateurs cités ci-dessus.

Les rapporteurs recommandent et insistent pour que ce volet de l'activité de l'association, à savoir la formation des personnels à la mise en sécurité des personnes et des locaux, soit poursuivi, voire amplifié.

4.2. La nécessaire mise en sécurité des locaux

Il conviendrait qu'un diagnostic très complet de l'état des locaux soit établi en s'attachant les services d'une structure spécialisée dans les questions de sécurité, du type société de contrôle.

Un suivi très rigoureux des mesures de mise en sécurité doit être organisé au sein de l'association, en particulier pour les ateliers où sont stockés, ou manipulés, des produits qui présentent des risques en matière d'incendie.

Les rapporteurs ont noté qu'à la suite du passage de la commission de sécurité, l'association a commencé à mettre en œuvre ses prescriptions, notamment par le regroupement en un même lieu fermé des produits dangereux ou à risque. De même des fiches de procédure ont été rédigées décrivant un protocole de mise en sécurité.

Ces efforts devront être poursuivis en sensibilisant les personnels et le public qui fréquentent les locaux de l'association aux risques que fait courir, notamment sur le plan de la santé, la manipulation de métaux comme le plomb dans les ateliers spécialisés dans la technique du vitrail...

Tout ce volet consacré à la sécurité exige des responsables un investissement personnel très lourd à intégrer dans un plan de charge déjà bien rempli au regard des autres contraintes qui pèsent sur l'association en vue de son redressement.

C'est pourquoi il conviendrait que, soit par redéploiement interne, soit par un recrutement extérieur, l'association se dote d'une expertise spécialisée sur toutes ces questions.

Toutefois ce recrutement ne fait pas l'économie des investissements nécessaires qu'il y aura lieu de prévoir dans certains locaux, compte tenu des observations et prescriptions de la commission de sécurité.

A ce stade, sans qu'il soit possible aux rapporteurs de trancher à la place des responsables de l'association ou de la direction des affaires culturelles (D.A.C.), il conviendra de s'interroger sur la meilleure voie pour répondre à ces urgences.

Les réponses peuvent être variées, voire être combinées, comme, par exemple, des regroupements d'activités sur des sites moins nombreux, des restructurations de locaux, la poursuite de l'achat de matériels visant à prévenir les risques d'incendie, ou bien des travaux menés par les propriétaires, moyennant vraisemblablement la révision de certains baux.

Toutes ces mesures sont de nature à engendrer de nouvelles charges, en fonctionnement et en investissement, que l'association ne paraît pas être en mesure aujourd'hui de supporter, toutes choses égales par ailleurs.

C'est pourquoi les rapporteurs préconisent qu'avant d'engager toute nouvelle politique de développement de l'activité de l'association en direction de tel ou tel public, une programmation des mesures et travaux à mettre en œuvre, au préalable, soit établie.

Elle devra afficher à quel rythme, avec quels moyens humains, matériels et financiers la Ville et l'association entendent répondre à cette nécessaire mise à niveau de la sécurité dans l'intérêt du personnel et du public accueilli, par ailleurs fortement attendue par la commission de sécurité.

5. LES USAGERS

5.1. Méthodologie et caractéristiques générales

L'enquête réalisée par le cabinet¹³ a porté sur la période allant du 26 novembre au 6 décembre 2007.

Tous les secteurs ont été enquêtés équitablement. Le secteur Est est mieux représenté car il était nécessaire d'avoir un échantillon suffisant de jeunes (10-18 ans).

561 personnes ont rendu un questionnaire rempli et exploitable, soit près de 10 % des inscrits.

Concernant la répartition hommes/femmes, l'échantillon est tout à fait représentatif de la population totale des inscrits avec une très large majorité de femmes (81 %). L'échantillon est également représentatif des différents jours (semaine, mercredi, samedi) et des différents horaires (matin, après-midi, soirée).

5.1.1. L'âge et le lieu de résidence

Les jeunes (10-18 ans) représentent 12 %. On distingue une large majorité d'adulte dont une forte proportion de seniors. Près de 55 % ont plus de 50 ans dont 30 % dépassent les 60 ans.

15 % de non Parisiens viennent à Paris-Ateliers, et presque 3 inscrits sur 4 se déplacent pour venir¹⁴. Ceci confirme l'attraction des ateliers proposés, y compris pour les non

¹³ Au cours du dernier trimestre 2007, à la demande de l'Inspection générale, le bureau des temps qui dépend du secrétariat général de la Ville de Paris a financé, après avoir lancé une consultation, une enquête qualitative et quantitative conduite par un cabinet conseil en management. Cette étude a porté sur l'offre et le fonctionnement de l'association Paris-Ateliers et a été pilotée par un comité de suivi réunissant des représentants du bureau des temps, de l'Inspection générale et de la direction des affaires culturelles. Une restitution des résultats de cette enquête a eu lieu en présence du directeur de l'association dans les locaux du bureau des temps, 3 rue Lobau le 15 avril 2008.

Parisiens qui payent plus cher. L'offre de l'association n'est a priori pas une offre de proximité, sauf pour les jeunes qui habitent à plus de 50 % l'arrondissement.

5.1.2. Le statut des inscrits et leur catégorie socio-professionnelle

Près de 50 % sont sans activité. Ce résultat peut s'expliquer par la faible offre sur les créneaux du soir.

Les catégories socio-professionnelles supérieures constituent la première population de Paris-Ateliers avec 38 % d'inscrits, ce qui confirme que l'association attire une population assez aisée notamment en raison de sa politique de prix. La présence de catégories socio-professionnelles inférieures montre néanmoins que l'intérêt pour l'art et l'artisanat traverse les catégories socio-professionnelles.

Les retraités représentent la plus grande majorité des inscrits (26 %). Les non actifs (retraités, personnes sans activité professionnelle, chômeurs) représentent 35 % des inscrits.

5.1.3. La répartition par disciplines

On distingue trois familles de disciplines qui sont les métiers d'art (46 % des inscrits), les arts plastiques (44 % des inscrits) et les arts du récit (10 % des inscrits). On notera que par rapport aux arts plastiques, les métiers d'arts couvrent une plus grande diversité de disciplines pour un nombre d'inscrits quasi équivalent. Les métiers d'arts sont quasi exclusivement pratiqués par des adultes, les jeunes pratiquant les arts plastiques à 81 % et les arts du récit à 19 %.

5.1.4. L'ancienneté dans l'association

Les deux tiers des inscrits restent entre 1 et 3 ans. Un tiers vient depuis plus de 4 ans dont certains sont inscrits depuis plus de 10 ans. Les personnes retraitées restent en moyenne 2 ans de plus que les autres.

5.1.5. La motivation des inscriptions et les raisons du choix de Paris-Ateliers

78 % des inscrits adhèrent à l'association pour pratiquer un loisir à un niveau relativement exigeant. On notera que 20 % des inscrits viennent pour des motifs

¹⁴ Seulement 26% des usagers habitent dans l'arrondissement du centre.

professionnels, que ce soit pour progresser professionnellement ou pour se préparer à un nouveau métier¹⁵. La pratique de 3 heures de cours par semaine sur 30 semaines par an ne peut constituer une formation professionnelle à part entière, mais une telle motivation des usagers confirme le bon niveau des cours.

Le premier critère de choix d'adhésion à l'association est la réputation de l'intervenant (36 % des inscrits). Ce critère vaut particulièrement pour les métiers d'art. En revanche, pour les arts du récit, c'est le critère place disponible et le rapport qualité/prix qui priment.

La proximité et la rareté de l'enseignement de la discipline sur le marché parisien sont les raisons qui priment en second (23 %), tant pour les hommes que pour les femmes. Le critère proximité vaut particulièrement pour les arts plastiques, car l'offre parisienne est plus importante. On notera que le premier critère de choix pour les jeunes est la proximité (38 %), quelle que soit la discipline.

5.2. Appréciations et attentes des risques

5.2.1. Appréciation globale

Les usagers portent une appréciation globalement très positive sur Paris-Ateliers. 68 % des inscrits se disent très satisfaits et 30 % satisfaits, soit un total de 98 %. Le critère dominant dans cette appréciation est la qualité de l'intervenant.

L'accueil téléphonique ne fait que 12 % de mécontents. L'appréciation est variable selon les centres et est beaucoup fonction de la personne en charge de cette tâche.

L'accueil physique est encore plus apprécié, avec seulement 9 % de mécontents. Il est particulièrement important lors des inscriptions, les personnes devant se déplacer pour remettre leur dossier.

Le processus d'inscription donne également satisfaction, même s'il oblige les personnes à se déplacer (seulement 10 % de mécontents). L'insatisfaction varie selon les secteurs et pourrait s'expliquer par un personnel administratif moindre dans les secteurs obtenant moins de satisfaits. L'inscription à distance est plébiscitée. De même, la possibilité de s'inscrire au trimestre constitue une attente forte des inscrits. Cette attente semble correspondre à un désir de ne pas s'engager une année entière, notamment en cas de problème personnel, de désaffection.

L'appréciation des horaires est globalement bonne. Le mécontentement est lié aux horaires du soir. Le début des cours, entre 17 et 19 heures, est jugé trop tôt par les personnes en activité¹⁶.

Les plages horaires à cibler :

¹⁵ C'est particulièrement le cas chez les jeunes, pour 1/3 d'entre eux.

¹⁶ Forte proportion de cadres.

- Pour les ateliers enfants par ordre de préférence : le mercredi après-midi, les mardi, jeudi et vendredi soir, le samedi.
- Pour les actifs : les soirs avec une préférence pour les quatre premiers jours de la semaine.
- Pour les sans activité la préférence va aux après-midi. Ils sont peu enclins à venir le soir.

5.2.2. La pédagogie et les techniques artistiques

La pédagogie et la technique artistique sont fortement plébiscitées par les inscrits, particulièrement pour les métiers d'arts. Ceci est cohérent avec le critère premier du choix de Paris-Ateliers : la réputation de l'intervenant.

Le sentiment de progression est presque unanime et très fort pour les métiers d'arts.

La qualité des locaux et du matériel est le principal point de mécontentement. Il est variable en fonction des secteurs. Plus que l'apparence des locaux ou la quantité et la qualité du matériel, les conditions d'hygiène (propreté, accès aux toilettes...) et de sécurité (ventilation...) sont vivement pointées du doigt par les usagers. Le recrutement de personnel d'entretien fin 2007 et le démarrage du plan de rénovation/maintenance devraient progressivement donner des résultats sur ce point.

5.2.3. Les aménagements de l'offre

L'extension des périodes d'enseignements représente la principale attente des inscrits, avec une ouverture dès le mois de septembre (56 %) et pendant les petites vacances (36 %). Le créneau des grandes vacances est moins recherché (14 %), de même que les stages complémentaires payants¹⁷ (14 %).

L'accès aux salles en dehors des cours intéresse 30 % des inscrits. Cependant, certaines disciplines ne peuvent être concernées.

Les expositions et les sorties sont appréciées mais ne représentent pas une attente forte. La mise en place d'une petite politique maison d'incitation ne devrait cependant pas représenter un coût élevé.

¹⁷ Les inscrits en arts du récit sont plus favorables que les autres à des stages complémentaires payants (théâtre par exemple).

5.3. Les principaux enseignements de l'enquête

5.3.1. Le portrait type

Le portrait type de l'adulte inscrit à Paris-Ateliers qui se dégage est le suivant :

- Une **femme** (81 %) de plus de 50 ans (54 %)
- **Non active** (48 %) retraitée¹⁸ ou cadre¹⁹.
- **Habitant Paris.**
- Venant à l'atelier de sa discipline par les **transports en commun** (64 %) en 15 à 30 minutes (33 %).
- Inscrite depuis 2 à 3 ans (38 %) en **arts plastiques** (46 %) ou en **métiers d'arts** (44 %).
- Dans le cadre d'un **loisir** (79 %).
- Elle a connu Paris-Ateliers grâce à ses relations (42 %) et a choisi son atelier en fonction de la réputation de l'intervenant (36 %).

Les jeunes sont extrêmement minoritaires (6 %), leur profil est le suivant :

- Ils sont **parisiens** à 97 % et sont inscrits depuis 2 ans en moyenne.
- Ils pratiquent les **arts plastiques** (81 % d'entre eux) et sont plus intéressés par les **arts du récit** que les adultes.
- Ils habitent pour 50 % dans le même arrondissement que celui de l'atelier et ont un **temps de déplacement inférieur à 15 minutes**.
- Leur motivation première est la **proximité** (38 %).

5.3.2. Un fort indice de satisfaction

La qualité de la pédagogie et de la technique artistique est plébiscitée.

Les disciplines des métiers d'art sont les plus recherchées et les plus appréciées par rapport aux arts plastiques, pour lesquels la concurrence est plus présente, plus variée et plus répartie sur le territoire.

Le mauvais état des locaux, particulièrement les problèmes d'hygiène et de sécurité, constitue le point de mécontentement majeur.

A l'issue de l'enquête du cabinet, il apparaît que les attentes des inscrits, à propos de l'offre de Paris-Ateliers, concernent plus particulièrement :

¹⁸ Retraitée = 26 %

¹⁹ Cadre = 23 %

- une ouverture dès septembre et pendant les petites vacances,
- une plage horaire des cours du soir plus tardive (19h/22h),
- un centrage de l'offre aux adultes sur les créneaux les plus recherchés par ces derniers,
- une politique d'incitation à l'organisation de sorties ou d'expositions périodiques pour les jeunes (1 à 2 fois par an),
- un positionnement de l'offre aux enfants sur les créneaux les plus adapté.

CONCLUSION

L'examen de l'activité et des comptes de Paris-Ateliers montre une réelle amélioration de la situation, grâce aux mesures prises par son conseil d'administration et mises en œuvre par l'équipe de direction.

La situation reste cependant très fragile, et les solutions pour redresser cet état reposent en grande partie sur la position de la Ville, dans la mesure où elle reste très largement dépendante de son soutien financier.

L'avenir de Paris-Ateliers doit s'inscrire dans le cadre de la réflexion globale, non achevée à ce jour, sur la pratique amateur dans le schéma départemental des enseignements artistiques prévu par la loi 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.

La pratique amateur est devenue ces dernières années avec la réforme des conservatoires, la création de la Maison des pratiques artistiques amateurs, une vraie préoccupation de service public à laquelle la Ville entend s'identifier et répondre de manière pragmatique et ordonnée pour enrichir une offre largement confiée à l'initiative privée et conçue jusqu'ici comme devant répondre à une demande ponctuelle, segmentée.

Loin d'opposer initiative privée associative et service public, ce schéma doit permettre à des associations comme Paris-Ateliers de s'inscrire dans un vaste ensemble cohérent où sont organisées les complémentarités et favorisée la diversité.

Comment par exemple positionner l'association par rapport à ses concurrents tels les Ateliers-Beaux-Arts, les centres d'animation ...

La question des publics doit être examinée en s'interrogeant sur l'intérêt qu'il y aurait à faire davantage évoluer les activités proposées vers un public plus jeune et actif.

En outre, une part non négligeable de ceux qui fréquentent les ateliers ont des motivations d'ordre professionnel. Les rapporteurs s'interrogent sur l'utilité de favoriser le développement de cette facette de l'activité de l'association, dans la mesure où l'intérêt municipal paraît peu évident.

Enfin l'évolution des taux de fréquentation avec un public rajeuni, plus actif, pose la double question de l'implantation des ateliers et de leur dissémination dans Paris.

L'association doit-elle, au regard de l'importance de ses charges fixes, privilégier une offre de proximité ou doit-elle optimiser ses moyens en concentrant ses ateliers sur certaines activités recherchées par un public dont la disponibilité varie selon son statut d'actif ou d'inactif ?

Ouvrir les ateliers aux actifs suppose un réexamen des plages d'ouvertures, une remise en cause de pratiques ou d'habitudes avec des conséquences sociales et budgétaires qui devront, avant toute décision, être chiffrées et débattues avec la direction des affaires culturelles.

Car l'association a des priorités auxquelles elle doit impérativement répondre, et ce dans les délais les plus courts.

Parmi ces priorités la question de la mise en sécurité des locaux est majeure.

Cette question ne manquera pas de soulever celle du montant de la subvention versée par la Ville, stabilisée à son niveau de 2003 (hors subventions exceptionnelles de 2004 et 2005).

Actuellement, le besoin d'un redressement durable, en profondeur, passe par une forte réduction des deux postes les plus importants constitués par la masse salariale et les frais de location, à peine couverts par le montant de la subvention.

Toute autre mesure qui ne prendrait pas en compte cette double contrainte ne ferait qu'accompagner la lente dégradation des capitaux propres, malgré le redressement des résultats de clôture notamment en 2007, toutefois très insuffisants au regard des lourdes contraintes de gestion que connaît l'association.

C'est la prise en compte de cet ensemble de paramètres qui doit conduire la Ville et l'association à examiner ensemble les conditions et le cadre d'intervention de Paris-Ateliers au moment où cette dernière a engagé avec détermination, et une certaine réussite, le redressement de sa situation financière.

Il conviendra de faire des choix et la Ville a tout intérêt d'ores et déjà, à bien identifier en tant qu'autorité de tutelle la place qu'elle entend donner à Paris-Ateliers au sein du schéma de l'enseignement des pratiques artistiques amateurs.

La période s'y prête d'autant plus que les responsables de la structure sont impatients de voir ce dialogue s'engager au plus tôt.

Ces choix ne peuvent être faits par l'Inspection générale. Tout au plus peut-elle les éclairer avec le présent rapport, car les décisions appartiennent aux responsables de la structure et aux politiques, mais ils reposent très clairement sur les deux questions posées ci-dessous.

Quels sont les publics à privilégier, en termes d'âge, de situation professionnelle, de mixité sociale... et avec quel type d'implantation territoriale ?

Quelle vocation assigner à l'association Paris-Ateliers, à statut inchangé, dans l'ensemble du dispositif que gère ou soutient financièrement la Ville ?

RECOMMANDATIONS

A l'association

1/ Mesures comptables

N°1- Revoir la somme provisionnée dans les comptes (15 000 €) pour le versement de la prime d'ancienneté, compte tenu du risque non nul de voir la Cour d'appel confirmer le jugement de première instance du Tribunal des Prud'hommes.

2/ Modernisation de l'outil de gestion

N°2-Mettre en place une comptabilité analytique plus performante.

N°3-Adopter un module informatique moderne de gestion des clients qui remplacerait l'application actuelle ancienne, peu conviviale et non interfacée avec les applications comptables, ce qui occasionne des ruptures de traitement des informations disponibles.

N°4-Améliorer le système des inscriptions, pour disposer en temps réel du nombre de places disponibles en interfaçant l'informatique des différents centres.

N°5-Mettre en place un intranet pour une meilleure information en interne et en direction du public.

3/ Gestion

N°6-Poursuivre les efforts entrepris depuis 2005 pour réduire les charges d'exploitation, en s'attachant plus particulièrement à faire encore baisser les postes liés aux dépenses de personnel et aux charges de location.

N°7-Revoir entièrement la politique de gestion des locaux, avec pour objectif de rationaliser celle-ci tant du point de vue de leur nombre, que de leur implantation et de leur taux d'occupation.

N°8-Maintenir, sinon développer le niveau des produits d'exploitation, notamment du côté des cotisations (jouer sur les tarifs les plus élevés, poursuivre la mise en place des frais forfaitaires) en gardant la maîtrise tarifaire.

N°9-Rechercher de nouvelles sources de financement en dehors de la Ville.

N°10-Améliorer la mise en sécurité des locaux loués par l'association.

A la direction des affaires culturelles

N°11-La direction des affaires culturelles, doit préciser, pour la pérennité de cette association, les missions et le champ d'activité qu'elle souhaite lui voir remplir, en lui en donnant les moyens pour le faire, mais sous contrainte d'une maîtrise très forte de ses charges fixes.

Ce double engagement doit se faire à travers l'ouverture le plus rapidement possible de discussions sur la future convention qui devra être sur ce point beaucoup plus précise que celle en vigueur.

N°12-Mettre à plat la tarification pratiquée par Paris-Ateliers comparée à celle de structures oeuvrant dans le même champ d'activité comme les Ateliers Beaux-Arts.

N°13-Engager l'association à recentrer son activité en ayant comme première préoccupation la poursuite d'une forte diminution de ses frais fixes (locaux et personnel administratif). Ce recentrage devra être fortement accompagné par la direction des affaires culturelles, qui devra s'interroger sur les conditions d'une intégration de Paris-Ateliers dans un réseau municipal des pratiques artistiques amateurs, fonctionnant soit en régie directe soit à l'aide de subventions versées par la collectivité parisienne.

N°14-Examiner, par le biais d'une recapitalisation, les conditions d'une reconstitution des capitaux propres, notamment par l'abandon de la créance de l'association Ateliers Beaux-Arts.

N°15-Sortir de l'activité, en en identifiant bien les coûts, la charge que représentent Théâtre, musique et danse dans la ville (T.M.D.V.) ainsi que les manifestations se déroulant dans l'auditorium, qui ne semblent pas répondre à des priorités municipales, selon la convention en cours entre la Ville et Paris-Ateliers.

N°16-Faire établir une convention d'occupation à titre gratuit pour les trois locaux appartenant à la Ville.

La direction des affaires culturelles a fait connaître, en réponse au rapport provisoire, qu'elle partageait l'essentiel des constats formulés par l'Inspection, et tout particulièrement la sortie des activités de T.M.D.V. du périmètre de Paris-Ateliers.

Paris-Ateliers, pour sa part, a indiqué qu'elle partageait le besoin d'une convention d'objectifs et de moyens avec la Ville, visant à définir, dans un cadre pluriannuel, les modalités du soutien financier de celle-ci à l'association.

PERSONNES RENCONTREES

Personnes extérieures à la Ville de Paris

..... , président de Paris-Ateliers,
....., directeur général de Paris-Ateliers,
..... , secrétaire général de Paris-Ateliers,
..... , chef comptable de Paris-Ateliers,
..... , cabinet

Ville de Paris

....., directrice de cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture (septembre 2007),
....., directrice des affaires culturelles (mai 2007),
....., directrice adjointe des affaires culturelles,
....., bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs,
....., délégué à la modernisation,
....., bureau des temps, secrétariat général.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 20 juin 2008.

N°1 : Lettre de Monsieur le directeur général de Paris-Ateliers en date du 11 juillet 2008.

N°2 : Note de Monsieur le directeur des Finances, en date du 15 septembre 2008.

N°3 : Note de Madame la directrice des Affaires culturelles en date du 10 octobre 2008.



113, rue Nationale 75013 Paris

T. 01 44 61 87 87 F. 01 44 61 87 88 direction générale

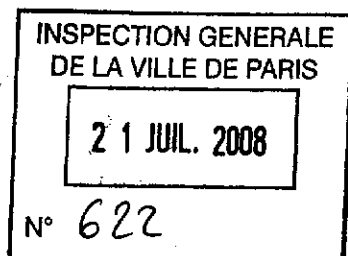
T. 01 44 61 87 81 F. 01 44 61 87 93 administration, comptabilité

contact@paris-ateliers.org

paris-ateliers.org

N° SIRET 312 938 875 000 80 CODE NAF 913 E

Le directeur général



Mme

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

Inspection générale de la Ville de Paris

17, boulevard Morland

75 181 PARIS Cedex 04

Paris, le 11 juillet 2008

Madame la Directrice générale,

Par courrier du 20 juin 2008, vous avez adressé au président de Paris Ateliers, , le rapport provisoire établi par l'Inspection générale de la Ville de Paris suite au contrôle des comptes et de la gestion de l'Association conduits ces derniers mois sous la responsabilité de l'inspecteur général

Le président et moi-même avons pris connaissance de ce rapport avec intérêt et avons noté que l'Inspection générale donnait acte aux responsables de l'Association en fonction depuis 2004 d'avoir mené à terme un plan de restructuration ayant permis une « *réelle amélioration de la situation de [l'] association* », tout en observant que « *la situation reste très fragile et [que] les solutions pour redresser cet état reposent en grande partie sur la position de la ville dans la mesure où [l'] association reste très largement dépendante de son soutien financier* ».

Partageant pleinement cette conclusion, nous avons ainsi, dans la demande de subvention de fonctionnement au titre de 2008 adressée à l'adjoint au maire de Paris compétent par courrier du 15 octobre 2007, souligné les éléments suivants :

« [Sa] situation financière interdit à Paris Ateliers de prétendre à quelque emprunt bancaire aux conditions de marché comme de solliciter un autre financeur public. De plus, sa capacité d'autofinancement négative ne permet pas à l'Association d'investir alors qu'elle devrait le faire à hauteur de 300 000 euros par an pour renouveler des immobilisations obsolètes et engager les nécessaires travaux de mise aux normes d'hygiène et de sécurité de ses locaux. »

Confrontés à cette situation, les responsables de l'Association sollicitent de la Ville, d'une part, la reconduction du versement de la subvention annuelle de fonctionnement de 4,41 millions d'euros versée depuis 2003 et, d'autre part, un effort de recapitalisation significatif dont nous sommes prêts à étudier les modalités de manière approfondie avec vos services. »

A ce jour, la Ville de Paris n'a fait que reconduire sa subvention de fonctionnement de 4,41 millions d'euros, c'est-à-dire à un niveau inchangé depuis 2003, ce qui signifie que la dotation publique dont bénéficie Paris Ateliers pour environ 65% de ses ressources totales a diminué, chaque année, en volume depuis cinq ans.

Cette situation, qui a fait l'objet de discussions approfondies lors des réunions des instances de l'Association amenées à statuer sur les comptes de l'exercice 2007¹, pourrait cependant évoluer dans les mois à venir avec la volonté de la Ville, pleinement partagée par les responsables de Paris Ateliers, de travailler à l'élaboration d'une convention d'objectifs et de moyens visant à définir, dans un cadre pluriannuel, les modalités du soutien matériel et financier de la Ville à l'Association en contrepartie de la réalisation, par cette dernière, d'objectifs qualitatifs et quantitatifs en matière de développement de la pratique artistique amateur à Paris.

¹ Réunions du conseil d'administration du 19 juin 2008 et de l'assemblée générale du 9 juillet 2008.

Après cette observation générale, vous voudrez bien prendre connaissance, ci-dessous, des quelques remarques qu'appelle le contenu du rapport provisoire de l'Inspection générale, dont nous souhaitons saluer, ici, la qualité :

En page 3 : L'offre de cours de pratique artistique amateur de l'Association représente 6 070 places pour la saison 2007-2008, dont 5 383 étaient occupées au 30 avril 2008, soit un taux de remplissage de 89%.

En page 5 : L'Association a été fondée par M. Marcel LANDOWSKI. La direction opérationnelle de l'Association a été assurée jusqu'en 2003 par M. [redacted] en tant que secrétaire général puis président ; il était alors rémunéré par la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris en tant que chargé de mission jusqu'à sa mise à la retraite en 1999. Dans la mesure où l'A.D.A.C. n'a jamais été dotée d'un directeur salarié avant l'arrivée de M. [redacted], en janvier 2004, c'est M. [redacted] qui pilotait l'Association avec une équipe de direction qui s'est étiolée avec le temps. Il convient de noter le rôle de « bras droit » assumé par Madame [redacted] jusqu'en 1994 et qui n'a pas été remplacée. On peut retenir cette date pour comprendre la perte de contrôle des opérations de l'association.

En page 8 : Le conseil d'administration de l'Association a été réuni deux fois en 2004, trois fois en 2005, deux fois en 2006, une fois en 2007 et, à ce jour, une fois en 2008.

En page 12 : Le nombre de 5 383 correspond aux inscriptions enregistrées au 30 avril 2008, c'est-à-dire aux places occupées, et non offertes, à cette date.

En page 13 : Il faut observer que la volonté de l'Association de « *proposer plutôt une offre de voisinage* » rejoint la demande des élus parisiens, notamment des maires d'arrondissement mais demande à être examinée de plus près : si « l'offre de proximité » se confirme dans les quartiers aisés, sa réalité est quasi nulle dans les quartiers « politique de la ville ». La spécificité des ateliers, principalement dans le champ des métiers d'art, contrarie la logique dite de proximité pour amener une logique de « pôles de référence » sur des thèmes identifiés comme le verre, le bois,

le fil, le monumental, etc. Cette logique s'est trouvée renforcée par la prise en compte des contraintes de sécurité et leurs mises en œuvre dans ces pôles (vitrail, laque, peinture sur porcelaine et émail, etc.).

En page 15 : Lorsqu'il est fait état de « *103 locaux recensés* », il faut entendre « *103 salles de cours* ».

Le site Edgar-Quinet est organisé autour de la discipline du Fil : couture-ameublement, tapisserie de haute-lisse, dentelle, tissage. Il convient de considérer que les disciplines qui s'exercent sur des postes asservis par les travaux d'un seul usager : ainsi, la capacité d'occupation d'un local et son amplitude dans la semaine est limitée, pour le tissage et la tapisserie de haute-lisse, au nombre de métiers pouvant y être placés ; chacun d'eux étant utilisable par une seule personne et ne pouvant être déplacé. A partir de ce constat, l'association a réservé les plus petits de ses locaux pour accueillir ces ateliers avec une jauge de 7 métiers par lieux (Le Maroix, Sampaix, Edgar-Quinet et Flammarion).

En page 16 : Il faut remarquer ici que l'association a procédé à un inventaire ordonné de son activité depuis 2004 et que cette démarche nouvelle a suscité un effet « d'inspection » qui n'existait pas auparavant et qui a contrarié des pratiques antérieures.

Le déplacement du siège social du 3^{ème} arrondissement au 13^{ème} arrondissement a eu pour effet un changement de médecin du travail alors que l'association mettait en place le CHSCT : la mise aux normes des locaux, la nécessité d'en réduire le nombre, la démarche d'identification et de mutualisation des moyens, autant de chantiers qui se sont ouverts alors que les instances découvraient leur fonctionnement.

En page 17 : Il faut remarquer ici que, si les ateliers sont effectivement en activité 33 semaines sur 52, les services administratifs fonctionnent 45 semaines sur 52 et sont, notamment, très sollicités fin juin - début juillet et courant septembre, alors que les cours sont fermés et que les inscriptions pour la saison à venir sont ouvertes.

En page 18 : La rémunération horaire brute servie aux modèles en atelier était de 10 euros (hors indemnité pour congés payés) en 2006 et a été revalorisé à 13 euros en 2007.

L'emploi des modèles n'était pas déclaré avant cette date et leur condition d'emploi s'est organisé en s'appuyant sur celles identifiées dans les écoles d'art.

En page 24 : Il faut remarquer ici que Paris-Ateliers a sollicité la direction des affaires culturelles pour qu'une approche commune sur les tarifications soit entreprise, notamment sur une harmonisation des grilles utilisant le quotient familial, grille mise en place à Paris-Ateliers dès 2004.

En page 25 : Il faut noter ici que le « secrétariat général pour l'administration » de l'Association n'assure pas seulement le secrétariat des organes délibérants mais aussi la responsabilité des services « budget, comptabilité et contrôle de gestion » et « affaires juridiques et personnel ». Le secrétaire général pour l'administration a spécifiquement la charge de préparer les réunions mensuelles du comité d'entreprise et des délégués du personnel ainsi que de suivre le dialogue social en général et les négociations annuelles obligatoires sur les salaires et les conditions de travail en particulier. Enfin, il contrôle l'exécution des prestations confiées à des entreprises extérieures ainsi que la passation des contrats de prestation.

Pour sa part, le directeur général est spécifiquement chargé de l'organisation et du suivi de l'offre culturelle et de son harmonisation (Charte de l'amateur, Bible, Notices) ainsi que des conditions d'exercice.

En page 27 : La grille générale de classification des emplois administratifs définit trois « *groupes* », et non « *postes* », de cadres.

En page 28 : L'instance à laquelle il est fait ici référence n'est plus pendante dans la mesure où, par un jugement rendu le 9 mai 2008, le Conseil de Prud'hommes de Paris a condamné Paris Ateliers à verser à six anciens salariés, licenciés dans le cadre du plan de restructuration de l'été 2005, un rattrapage de primes d'ancienneté au titre, d'une part des modalités de calcul de celles-ci, d'autre part de l'applicabilité de la

convention collective de l'animation à l'Association avant juillet 2003. L'Association a fait appel de ce jugement, contestant le premier motif de condamnation – le risque lié au second étant éteint du fait de la prescription quinquennale en matière de salaires.

En page 29 : A la date d'établissement et de communication du rapport, les rapports du commissaire aux comptes de l'Association sur les comptes de l'exercice 2007 n'étaient pas disponibles. Depuis, ils ont été soumis à l'Assemblée générale ordinaire annuelle de Paris Ateliers réunie le 9 juillet, qui les a approuvés. Vous en trouverez un exemplaire ci-joint.

En page 32 : Le contentieux auquel il est fait référence au cinquième paragraphe est aujourd'hui définitivement réglé suite à un jugement de la Cour d'appel de Paris confirmant le jugement rendu en première instance par le Conseil de Prud'hommes favorable à l'Association.

Sur la question du provisionnement des indemnités de fin de carrière, la position de l'expert-comptable de l'Association, confirmée par la commissaire aux comptes, est la suivante :

Les entreprises sont tenues d'évaluer leurs engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière qu'elles doivent verser lors du départ à la retraite de leurs salariés ; ces engagements peuvent être inscrits au bilan sous forme d'une provision mais ils peuvent faire l'objet d'une simple information en annexe. L'obligation d'une information en annexe est respectée par Paris Ateliers : les modalités de calcul y sont précisées et le calcul réalisé considère que 100% des salariés restent dans l'entreprise jusqu'à l'âge de leur retraite.

En conséquence, ne sont pas pris en comptes :

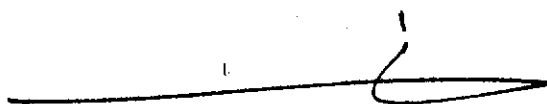
- *Les tables de mortalité ;*
- *Le taux de rotation du personnel.*

L'obligation légale est donc respectée. Néanmoins, pour un calcul précis de ces indemnités, il est possible de faire appel à un intervenant extérieur. Il est aussi possible d'investir dans un logiciel de calcul.

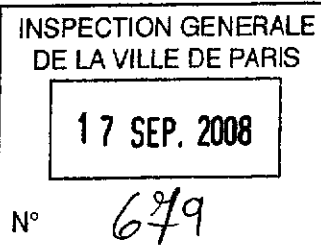
Sur la question de l'emprunt contracté auprès de l'Association des Ateliers Beaux-Arts de la Ville de Paris (A.A.B.A.V.P.) dans le cadre d'une solution proposée par la direction des affaires culturelles de la Ville, il faut rappeler que l'Association a honoré ses engagements en 2006, mais a interrompu les remboursements et le paiement des intérêts dus suite à l'autorisation de la directrice des affaires culturelles de les suspendre après la dissolution de l'A.A.B.A.V.P. et sa liquidation, toujours en cours à ce jour.

En page 43 : A notre connaissance, tous les documents et informations demandées par la mission de l'Inspection ont été transmis à celle-ci. Cependant, à toutes fins utiles, vous voudrez bien trouver, ci-joint, une copie du procès-verbal établi par la commission de sécurité de la préfecture de police de Paris lors de son contrôle des locaux utilisés par l'Association cours Alsace-Lorraine, dans le 12^e arrondissement.

Restant à votre disposition pour toute information complémentaire,
Je vous prie de croire, Madame la Directrice générale, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a loop and a short vertical stroke at the end.

P.J. : 2



Bureau F3
Affaire suivie par :

N/Réf. : **D08001526**

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

Paris, le : **15 SEP. 2008**

Objet : Observations sur le rapport provisoire d'audit de l'association Paris Ateliers (n° 07-04)

Le rapport d'audit provisoire sur l'association Paris Ateliers m'a été transmis le 20 juin 2008.

Celui-ci présente un intérêt tout particulier pour la Direction des Finances étant donné qu'il porte sur l'une des associations les plus subventionnées par la Ville de Paris (4, 41 M€ de subvention de la Ville en 2007 sur un budget annuel de l'association de 7 M€).

Le rapport souligne bien les améliorations sensibles qu'a récemment connues Paris Ateliers dans son organisation et sa gestion budgétaire tout en insistant sur plusieurs points préoccupants, en particulier la santé financière fragile de la structure.

1/ Sur la forme :

- La longueur semble adaptée : 50 pages de texte (hors recommandations et annexes). Les annexes sont fournies (8 au total).
- La présentation est claire : Elle est aérée et les graphiques sont très lisibles. Une liste de recommandations, en direction de l'association Paris Ateliers et de la DAC, est insérée en fin de rapport.

2/ Sur le fond :

- Le rapport explique clairement le fonctionnement de l'association et les efforts de rationalisation entrepris depuis 2005, en particulier par le recentrage de ses activités et la réduction des effectifs.
- Il analyse de façon détaillée les comptes de l'association en pointant les faiblesses structurelles de Paris Ateliers : capitaux propres négatifs, dettes financières et d'exploitation. Le rapport souligne également l'évolution positive récente du résultat d'exploitation, essentiellement imputable aux efforts de maîtrise des coûts concernant les charges de personnel et les locaux, tout en invitant à la prudence : l'amélioration ne doit pas masquer la situation globalement fragile de Paris Ateliers.

- Une radiographie des usagers de l'association est réalisée (âge, résidence, CSP, répartition par disciplines) qui s'intéresse également à leurs motivations, attentes, et à l'appréciation qu'ils portent sur l'association.
- Les principaux constats sont instructifs :
 - Sur le plan financier : la situation de l'association reste difficile mais des marges potentielles existent sur les charges de personnel (réduction du nombre de postes administratifs) et les locations (réduction du nombre de sites)
 - Sur le public de l'association : L'indice de satisfaction porté est fort mais concerne un public très peu diversifié (essentiellement un public féminin, aisé, et âgé de plus de 50 ans).
- Plusieurs préconisations générales ressortent du rapport (outre les recommandations concrètes):
 - Maintien de l'effort de rationalisation des charges (maîtrise des coûts et diminution du nombre d'activités)
 - Développement des produits d'exploitation (en particuliers les contributions des usagers)
 - La proposition d'une recapitalisation par apport extérieur pour réduire des frais financiers importants et dégager une capacité d'autofinancement
 - En matière de sécurité des locaux, une meilleure transmission des procès-verbaux de la commission de sécurité des locaux ainsi que des solutions nouvelles pour sécuriser les lieux : sites moins nombreux, restructuration de locaux...

3/ Suggestions et commentaires généraux :

Sur la forme :

- Davantage de passages importants pourraient ressortir en gras, notamment dans la première partie du rapport qui expose les principales données de l'association.

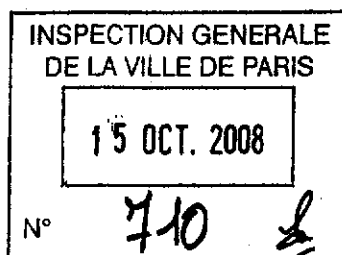
Sur le fond :

- La proposition de recapitalisation mériterait d'être davantage précisée (qui, à quelle hauteur, quel échelonnement ?) et son efficacité comparée à d'autres solutions possibles.

En conclusion, je porte un jugement global très satisfaisant sur la qualité des travaux de la mission. Ce rapport constituera une base de travail de mes équipes pour tout sujet portant sur l'association Paris Ateliers et, plus généralement, sur la problématique de l'organisation et de la gestion des pratiques culturelles amateurs.

Le Directeur des Finances



*La Directrice*

N/Ref. : BEAPA/08-509

Affaire suivie par :

10 OCT. 2008

Paris, le :

Note à l'attention de : **Madame Générale**, Directrice de l'Inspection

Objet : Rapport provisoire d'inspection de l'association Paris Ateliers

Le rapport que l'Inspection Générale consacre à l'association Paris Ateliers, dresse la liste des préconisations que pourrait mettre en œuvre la Direction des Affaires Culturelles pour permettre la rationalisation organisationnelle et l'assainissement financier de ce réseau d'ateliers de pratiques amateurs.

Les services de la DAC partagent l'essentiel de ces constats, notamment la nécessité de préciser les missions et le champ d'activité de Paris Ateliers. Depuis 2004, l'association a d'ailleurs été invitée à effectuer le recentrage de ses enseignements, en privilégiant notamment les métiers d'art. Cela s'est fait, comme le souligne le rapport, au prix d'une réduction de la masse salariale ainsi que d'un regroupement plus affirmé des disciplines en pôles spécifiques. Néanmoins, les arts plastiques constituent encore aujourd'hui une part importante - en volume d'élèves et en nombre d'ateliers - de l'activité de l'association. La DAC s'engage donc à clarifier, en concertation avec Paris Ateliers, les contours de la convention qui les lie l'une à l'autre, afin de préciser encore le périmètre de l'association.

Concernant la tarification pratiquée par Paris Ateliers, nous constatons qu'elle obéit aux règles de progressivité et prend en compte la situation sociale des participants. Néanmoins, il faut sans doute inviter l'association à introduire plus d'homogénéité dans sa grille des tarifs.

Le rapport interroge également la DAC sur la question du statut de Paris Ateliers, ainsi que sur les conditions de la poursuite du soutien de la collectivité. Les services étudient actuellement la situation financière de l'association et sont dans l'attente des propositions plus concrètes que la direction générale doit lui remettre.

De plus, une évaluation de l'ensemble des dispositifs de soutien aux pratiques amateurs à Paris, dans le domaine du spectacle vivant mais aussi dans celui des arts plastiques, doit être engagée par la DAC en 2009. La réflexion sur la gouvernance de Paris Ateliers et une éventuelle réforme de son mode de gestion pourra donc être engagée dans ce cadre.

Le plan de refinancement de Paris Ateliers est à l'étude. Compte tenu du déficit de capitaux propres très important, une recapitalisation ne semble pas envisageable dans l'immédiat. Cependant, un abandon de la créance constitutive du prêt de l'association des ateliers beaux-arts pourrait être effectif à brève échéance. Il est suspendu à la liquidation de cette association, dissoute après la municipalisation des ateliers beaux arts en 2006. Cette liquidation est à l'heure actuelle en phase finale.

Enfin, j'adhère entièrement à votre analyse concernant l'activité Théâtre, Musique, Danse dans la Ville (TMDV), qui n'entre effectivement pas dans le périmètre des métiers d'art dont Paris Ateliers assure le rayonnement. Cette activité de diffusion, dont la qualité est reconnue, gagnerait à être mieux identifiée, voire autonomisée de l'association.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I - Capacité d'accueil par site et par centre

ANNEXE II - Nombre de disciplines par site et par centre

ANNEXE III - Coût du loyer par place offerte, par site

ANNEXE IV - Taux d'utilisation, par local et par site

ANNEXE V - Répartition du personnel par catégorie, par centre et par sexe

ANNEXE VI – Tarifs par disciplines

ANNEXE VII - Organigramme

ANNEXE VIII - Grille générale

ANNEXE I

Capacité d'accueil par site et par centre

ANNEXE I – Capacité d'accueil par site et par centre

	1er	Les Halles	424
	10ème	Sampaix	178
	10ème	Marie et Louise	110
	3ème	Arquebusiers	253
	8ème	Madeleine	160
	8ème	Petit Palais	8
	3ème	Carnavalet	28
Total centre			1161
	11ème	Vacquerie	270
	11ème	Roquette	96
	12ème	Reuilly	298
	12ème	Erard	270
	19ème	Jules Romains	134
	20ème	Saint Blaise	278
	20ème	Python	116
	20ème	Couronnes	80
Total Est			1542
	17ème	Armaillé	275
	17ème	Bessières	243
	17ème	Legendre	60
	18ème	ICI	75
	18ème	Flammarion	203
	19ème	Aubervilliers	184
Total Nord			1040
	14ème	Didot	321
	14ème	Edgar Quinet	70
	15ème	Blomet	276
	16ème	Le Marois	62
	6ème	Vaugirard	405
	6ème	Malraux	268
	6ème	Beaux-Arts	191
Total Ouest			1593
	13ème	Olympiades	294
	13ème	Nationale	158
	13ème	Souham	142
	5ème	Poliveau	57
	5ème	Mouffetard	83
			734
Total Sud			
TOTAL			6070

ANNEXE II

Nombre de disciplines par site et par centre

ANNEXE II – Nombre de disciplines par site et par centre

Site	Nombre de disciplines
Marie-et-Louise	1
Sampaix	7
Les Halles	11
Arquebusiers	8
Musée Carnavalet	2
Madeleine	1
Petit-Palais	1
Centre	31
Roquette	2
Vaquerie	8
Erard	4
Reuilly	3
Jules Romains	2
Couronnes	2
Python	4
Saint-Blaise	5
Est	30
Armaillé	10
Bessières	4
Legendre	1
Flammarion	9
ICI	4
Aubervilliers	5
Nord	33
Didot	6
Edgar Quinet	5
Blomet	6
Le Marois	3
Beaux-Arts	5
Litré Vaugirard	12
Malraux	1
Ouest	38
Nationale	5
Olympiades	5
Souham	7
Mouffetard	3
Poliveau	10
Sud	30

ANNEXE III

Coût du loyer par place offerte, par site

ANNEXE III – Coût du loyer par place offerte, par site

	Jauge	Loyer	Loyer/place
Armaillé	275	36 473 €	133 €
Arquebusiers	253	65 460 €	259 €
Aubervilliers	184	17 612 €	96 €
Beaux-Arts	191	44 906 €	235 €
Bessières	243	7 663 €	32 €
Blomet	276	30 303 €	110 €
Carnavalet	28	- €	
Couronnes	80	2 634 €	33 €
Didot	321	61 777 €	192 €
Edgar Quinet	70	84 128 €	1 202 €
Erard	270	27 762 €	103 €
Flammarion	203	29 213 €	144 €
ICI	75	- €	
Jules Romains	134	47 724 €	356 €
Le Marois	62	35 506 €	573 €
Legendre	60	13 403 €	223 €
Les Halles	424	22 000 €	52 €
Madeleine	160	4 860 €	30 €
Malraux	268	- €	
Marie et Louise	110	9 471 €	86 €
Mouffetard	83	14 128 €	170 €
Nationale	158	205 231 €	1 299 €
Olympiades	294	34 739 €	118 €
Petit Palais	8	- €	
Poliveau	57	53 366 €	936 €
Python	116	26 326 €	227 €
Reuilly	298	10 461 €	35 €
Roquette	96	8 125 €	85 €
Saint Blaise	278	12 235 €	44 €
Sampaix	178	18 006 €	101 €
Souham	142	26 957 €	190 €
Vacquerie	270	34 055 €	126 €
Vaugirard	405	- €	
	6070	984 521 €	162 €

ANNEXE IV

Taux d'utilisation, par local et par site

ANNEXE IV - Taux d'utilisation, par local et par site

Site	Code local	Taux d'utilisation	Site	Code local	Taux d'utilisation
Armaillé	AR1	90%	Les Halles	HA1	60%
	AR2	100%		HA2	70%
Arquebusiers	AQ1	80%		HA3	60%
	AQ2	15%		HA4	40%
	AQ3	100%		HA5	120%
Aubervilliers	AU1	90%	Madeleine	MA1	90%
	AU2	40%	Malraux	MR1	90%
	AU3	50%		MR2	90%
Beaux-Arts	BA1	95%	Marie et Louise	L1	100%
	BA2	70%	Mouffetard		50%
	BA3	60%	Nationale	NA1	10%
Bessières	BE1	90%		NA2	20%
	BE2	60%		NA3	40%
	BE3	60%		NA4	50%
	BE4	60%	Olympiades	OL1	100%
Blomet	BL1	60%		OL2	80%
	BL2	60%		OL3	70%
	BL3	80%		OL4	20%
	BL4	100%	Petit Palais	PP1	10%
Carnavalet			Poliveau	PO1	50%
Couronnes		50%	Python	PY1	20%
Didot 4	DI1	60%		PY2	45%
	DI2	60%		PY3	50%
	DI3	60%	Reuilly	RE1	140%
	DI4	110%		RE2	50%
Edgar Quinet	EQ1	10%		RE3	60%
	EQ2	30%		RE4	40%
	EQ3	40%	Roquette	RO1	100%
	EQ4	10%		SB1	20%
Erard	ER1	40%	Saint Blaise	SB2	60%
	ER2	110%		SB3	50%
	ER3	0%		SB4	60%
	ER4	75%	Sampaix	SA1	0%
Flammarion	FL1	30%		SA2	60%
	FL2	20%		SA3	20%
	FL3	50%		SA4	40%
	FL4	40%	Souham	SO1	50%
	FL5	40%		SO2	20%
	FL6	50%		SO3	40%
ICI	ICI1	60%		SO4	0%
	ICI2	60%	Vacquerie	VA1	20%
Jules Romains	JR1	40%		VA2	30%
	JR2	70%		VA3	70%
	JR3	0%		VA4	70%
	JR4	0%		VA5	60%
Le Marois	LM1	40%	Vaugirard	VU1	50%
	LM2	20%		VU2	80%
	LM3	20%		VU3	80%
Legendre	LE1	60%		VU4	40%
				VU5	70%
				VU6	60%
				VU7	40%
				VU8	50%
				VU9	50%

ANNEXE V

Répartition du personnel par catégorie, par centre et par sexe

ANNEXE V - Répartition du personnel par catégorie, par centre et par sexe

	Intervenants			Administratifs			Total
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	
Les Halles	4	7					
Sampaix	2	5					
Marie et Louise	2						
Arquebusiers	2	5					
Madeleine		4					
Petit Palais	1	1					
Carnavalet	2						
Centre	13	22	35	2	0	2	37
Vacquerie	5	4					
Roquette		2					
Reuilly	1	4					
Erard	2	4					
Jules Romains	1	1					
Saint Blaise	1	4					
Python	1	1					
Couronnes	1	1					
Est	12	21	33	2	2	4	37
Armaillé	4	3					
Bessières	1	4					
Legendre	1	1					
ICI	1	2					
Flammarion	2	4					
Aubervilliers	2	2					
Nord	11	16	27	2	3	5	32
Didot	5	2					
Edgar Quinet		5					
Blomet	1	5					
Le Marois		3					
Vaugirard	6	8					
Malraux		3					
Beaux-Arts	1	4					
Ouest	13	30	43	0	3	3	46
Olympiades	5	1					
Nationale	2	7					
Souham	2	7					
Poliveau	5	5					
Mouffetard	1	2					
Sud	15	22	37	1	3	4	41
Nationale				7	9		
Les Halles					4		
Prairies				3	1		
Siège				10	14	24	24
Total	64	111	175	17	25	42	217

ANNEXE VI

Tarifs par disciplines

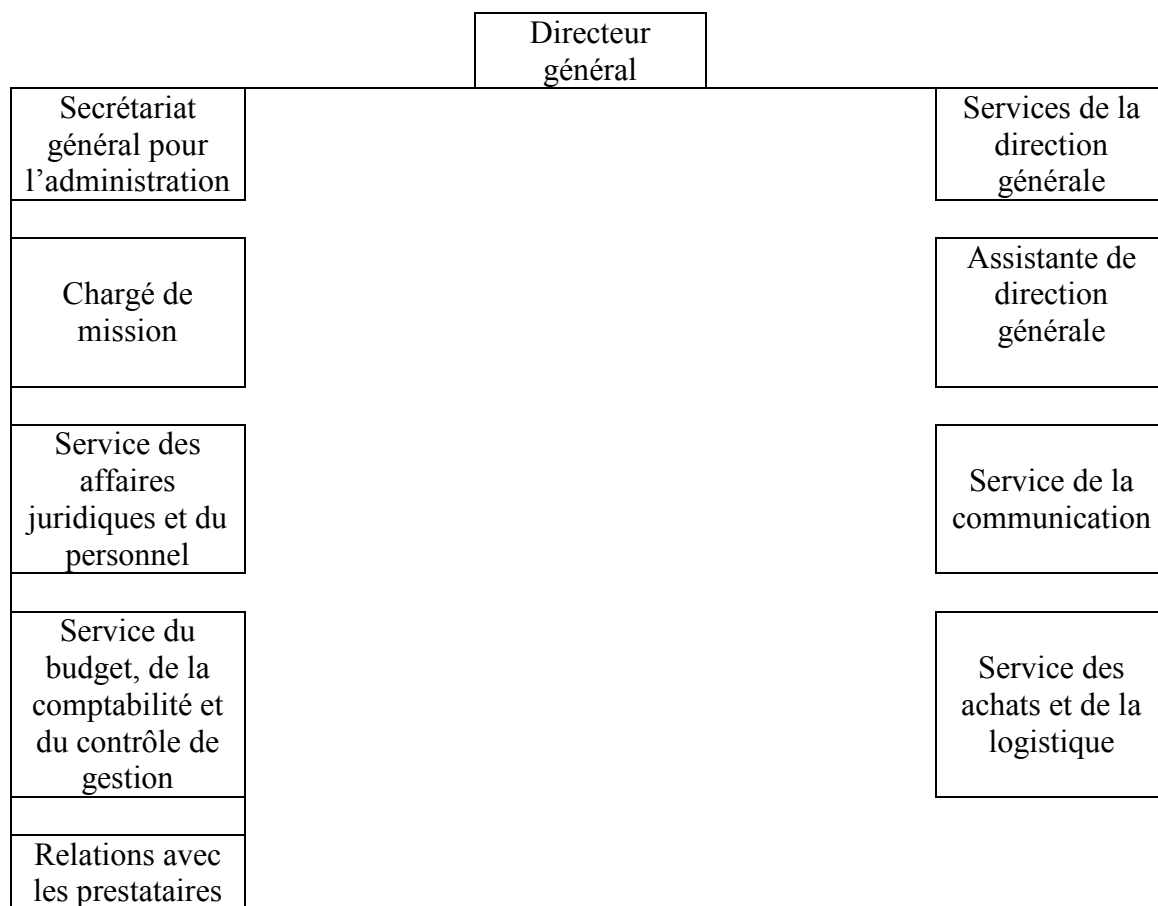
ANNEXE VI - Tarifs par disciplines

Tarifs	Disciplines	Tarifs	Disciplines
T1	Art floral Calligraphie arabe Calligraphie chinoise Calligraphie latine Enluminure Ikebana Miniature sur ivoire Nœuds coréens Tapisserie Asie occidentale Tapisserie de haute lisse Carnets de voyage Pastel Pu ancienne copie Théâtre Ecriture Mime		Architecture intérieure Bijoux Décor reliure Dorure Dorure sur bois Dorure sur cuir Ebénisterie Emaux sur cuivre Encadrement Gravure Gravure sur bois Gravure sur métal Gravure taille douce Laque Lithographie Maquillage Marqueterie Masques Peinture déco tous supports Peinture sur bois Peinture sur émail Peinture sur porcelaine Peinture sur tissus Poterie Réfection de sièges Reliure Restauration de céramiques Restauration de meubles Travail du bois Trompe l'œil Typographie Vitrail Aquarelle soie Dessin Dessin nature morte Dessin peinture Modelage Peinture Peinture à l'huile Peinture contemporaine Photo Portrait Sculpture Sculpture sur bois Sculpture sur plâtre Taille douce Technique peinture Film d'animation Dessin animé
T2	Arts plastiques ateliers enfants		
T3	Cannage Cartonnage Céramique Couture Couture ameublement Création instrumentale Dentelle Icones Jeux jouets Mosaïque Mosaïque décorative Mosaïque romaine Restauration de reliures Vannerie Aquarelle Aquarelle papier Dessin aquarelle Dessin d'animaux Dessin de fleurs Dessin de mode Dessin technique mixte Dessin technique sèche Miniature persane Peinture chinoise Bande dessinée Ecriture de scénario	T4	
		T5	Dinanderie Restauration de tableaux Tissage Verre filé Dessin modèle vivant Modèle vivant Modèle vivant Peinture acrylique
		T6	Infographie 2D Maya 3D Verre soufflé Sérigraphie 3 DS Max

ANNEXE VII

Organigramme

ANNEXE VII - Organigramme



ANNEXE VIII

Grille générale

ANNEXE VIII - Grille générale

Niveau de qualification	Coefficient	Postes	Catégories
Groupe 2	250	Aide technique en atelier Homme ou femme de ménage	Employés
Groupe 3	270	Chauffeur livreur magasinier Hôte(sse) d'accueil Matelot Modèle en atelier	
Groupe 4	290	Assistant(e) de direction générale Assistant(e) au service des achats	Techniciens/Agents de maîtrise
Groupe 5	310	Assistant(e) de directeur de secteur Capitaine de la péniche Comptable Musicien	
Groupe 6	360	Directeur(rice) adjoint(e) de secteur Directeur(rice) adjoint(e) des expositions Chargé(e) de la gestion des outils de communication Chargé(e) de la relation avec les prestataires Chargé(e) du soutien à la gestion des ateliers	
Groupe 7	400	Administrateur(rice) de TMDV Directeur(rice) de secteur Directeur(rice) des expositions Chef du service des affaires juridiques et du personnel Chef du service du budget, de la comptabilité et du contrôle de gestion Chargé(e) de communication Chargé(e) de mission auprès de la direction générale	Cadres
Groupe 8	450	Directeur(rice) artistique de TMDV Secrétaire général pour l'administration	
Groupe 9	500	Directeur(rice) général(e)	