

Exemplaire n°

**RAPPORT**  
**AUDIT DE LA MAISON DES PRATIQUES ARTISTIQUES AMATEURS**  
**- Décembre 2020 -**  
**N° 20-02**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspecteur

[.....], Attachée principale

<b>Précédents rapports IG sur un sujet voisin</b>
---

Audit de la Maison des Pratiques Artistiques Amateurs n° 10-23
--

Audit sur les Pratiques Artistiques Amateurs à Paris n° 15-24
---

Audit de la Maison des Métallos n° 09-28
--

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	3
INTRODUCTION .....	5
<b>1. PRÉSENTATION DE LA MPAA : MISSIONS, ACTIVITÉS, ORGANISATION .....</b>	<b>7</b>
1.1. Missions et évolutions récentes .....	7
1.1.1. Missions définies dans les statuts .....	7
1.1.2. Évolutions récentes .....	7
1.2. Activités .....	8
1.2.1. La répartition des activités .....	9
1.2.2. Les ateliers et les « Rendez-Vous Réguliers » .....	13
1.2.3. Les partenariats .....	15
1.2.4. La programmation des spectacles .....	15
1.2.5. La connaissance des publics reçus par la MPAA .....	16
1.2.6. Le centre de ressources .....	17
1.2.7. Recettes et tarification .....	18
1.3. Gouvernance .....	20
1.3.1. Les organes prévus par les statuts .....	20
1.3.2. Gouvernance et articulation avec la direction des affaires culturelles .....	21
1.4. Organisation .....	23
1.4.1. Cinq sites .....	23
1.4.2. L'organisation des services et le nouvel organigramme .....	25
1.4.3. Les ressources humaines .....	27
1.4.4. Les outils informatiques .....	31
<b>2. PRINCIPAUX ENJEUX DE LA MPAA .....</b>	<b>33</b>
2.1. La MPAA avait déjà fait l'objet d'une mission d'audit par l'Inspection générale en 2011 .....	33
2.2. La direction de la MPAA a fait part en 2019 de ses difficultés à la Ville de Paris .....	34
2.3. La crise sanitaire a fortement impacté l'activité de la MPAA et mis en exergue ses difficultés .....	36
2.4. La définition d'objectifs en lien avec les missions et d'indicateurs d'activité est un processus en cours et doit être poursuivi .....	39
2.4.1. Des efforts récents sont à noter dans la mise en place d'indicateurs d'activité .....	39
2.4.2. La démarche de définition d'objectifs et d'indicateurs est en cours .....	39
2.4.3. La démarche doit être poursuivie dans le cadre de la structuration de l'organisation et du dialogue de gestion avec la Ville de Paris .....	41
2.4.4. La définition d'un contrat d'objectifs et de moyens serait à la fois un outil de structuration de l'organisation et de dialogue de gestion avec la Ville de Paris .....	43
<b>3. LES RECOMMANDATIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>46</b>
3.1.1. Clarifier la définition des missions .....	46
3.1.2. Renforcer l'organisation interne .....	46
3.1.3. Renforcer les ressources .....	47
3.1.4. Formaliser les missions, les indicateurs d'activité et les ressources .....	48
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>49</b>

**PROCÉDURE CONTRADICTOIRE ..... 51**

**LISTE DES ANNEXES ..... 59**

## NOTE DE SYNTHÈSE

La Maison des Pratiques Artistiques Amateurs (MPAA), créée en 2008 par la Ville de Paris, est une institution culturelle *sui generis* sans équivalent à ce jour. Dédiée spécifiquement à la pratique amateur, elle propose au public parisien et francilien une large palette d'activités qui sont la location de salles de répétition, de salles de spectacles, l'accompagnement d'équipes, des ateliers, des « Rendez-vous Réguliers », une programmation de spectacles, un centre de ressources. Son action vise des publics divers tout en ayant un ancrage territorial.

La MPAA a connu des évolutions récentes liées à un changement de statut juridique en 2017, d'EPA à EPCC à caractère industriel et commercial, lui permettant d'appliquer la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC) et d'accueillir la Ville de Gentilly dans son conseil d'administration. La nouvelle directrice, recrutée en 2017 et renouvelée en 2020, impulse un projet ambitieux axé sur l'ouverture, le développement du centre de ressources et le maillage territorial.

L'étude de l'activité de la MPAA montre un dynamisme et un succès certains auprès d'un public en constante croissance. Néanmoins, la direction a alerté sur ses difficultés en matière de ressources insuffisantes au regard de ses objectifs, demandant une revalorisation ou augmentation de sa subvention annuelle fixée statutairement à 2 217 500 €. Ses difficultés se traduisent notamment par des outils inadaptés en matière de système d'informations et des tensions sociales liées à une charge de travail élevée et un manque de compétences adaptées à certains objectifs. La crise sanitaire liée au Covid-19 a mis en exergue ces difficultés en les aggravant.

Un travail utile de mise en relation des objectifs assignés à la MPAA avec des indicateurs d'activités et des ressources adaptées à ces missions a été entamé. En particulier, le développement de ressources propres est envisagé.

À partir de ces observations, l'audit met en lumière des adaptations nécessaires en matière de clarification des missions de la MPAA, d'amélioration de son organisation interne, de renforcement de ses ressources, ainsi que la nécessité de formaliser l'ensemble de ces adaptations. L'audit formule ainsi les recommandations suivantes :

S'agissant de la clarification des missions :

- les objectifs fixés à la MPAA qui s'insèrent dans le cadre de ses missions statutaires devraient être explicités de manière formelle ;
- La MPAA devrait limiter son activité de diffusion de spectacles professionnels à des collaborations offrant une forte synergie avec sa mission principale de soutien à la pratique artistique amateur ;
- la question du soutien à l'émergence devrait être discutée, dans le cadre de la politique culturelle de la Ville de Paris, qui dépasse la MPAA et pourrait inclure d'autres établissements culturels de la Ville de Paris, afin, le cas échéant, de fixer à la MPAA un rôle d'orientation dans ce domaine en formalisant cette nouvelle mission et d'attribuer à la MPAA des ressources nouvelles adaptées ;

S'agissant de l'amélioration de l'organisation interne

- finaliser la mise en œuvre de l'organigramme cible une fois les missions clarifiées et procéder aux créations des postes encore nécessaires au fonctionnement ;

- organiser les élections des représentants du personnel au comité social et économique afin de pouvoir lancer la négociation d'accords d'entreprise et de mettre en œuvre un contrat de travail type<sup>1</sup> ;
- poursuivre la mise en place d'une comptabilité analytique qui permettra l'analyse des coûts par activité et la mise en place d'un contrôle de gestion dans le domaine financier ;
- renforcer la structuration du système d'information par la mise en place d'un serveur et d'outils de travail à distance adaptés à l'organisation de la MPAA sur plusieurs sites et à la mise en place d'indicateurs d'activité.

S'agissant du renforcement des ressources :

- la subvention annuelle de la Ville de Paris devrait être fixée à un niveau qui prend en compte l'ensemble des charges structurelles actuelles de la MPAA ;
- étudier, quand la connaissance des publics de la MPAA sera possible grâce au nouveau serveur, la possibilité de moduler les tarifs de location des salles de répétition et des salles de spectacles, afin de les optimiser en termes de taux d'occupation et d'augmenter les recettes associées ;
- étudier la possibilité pour la MPAA de développer son activité d'ingénierie culturelle dans une optique d'augmentation de ses ressources propres. Le cas échéant, cette activité nouvelle devrait être incluse dans un cadre formel (statuts ou contrat d'objectifs et de moyens) ;
- signer une ou plusieurs conventions de services entre la Ville de Paris et la MPAA permettant d'apporter un soutien technique à cette dernière et / ou développer des groupements d'achat avec d'autres EPCC ;
- envisager l'ouverture du conseil d'administration de la MPAA à de nouvelles collectivités de la métropole parisienne et à l'État.

S'agissant de la formalisation des missions, indicateurs et ressources :

- la MPAA et la Ville de Paris devraient signer un contrat d'objectifs et de moyens qui formaliserait les objectifs, les indicateurs associés à ces objectifs ainsi que les ressources spécifiques nécessaires et notamment les nouvelles ressources propres. Une approche par l'analyse des risques devrait être incluse dans ce contrat.

---

<sup>1</sup> Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique que cette procédure est lancée depuis la reprise légale du calendrier, les élections se déroulant les 6 et 7 octobre.

## INTRODUCTION

L'Inspection générale a été chargée d'effectuer un audit de la Maison des pratiques artistiques amateurs (MPAA).

Cette mission s'est déroulée essentiellement durant la période de confinement liée à l'épidémie de coronavirus. Cette situation exceptionnelle, si elle a limité les échanges en présentiel et compliqué certaines investigations, n'a pas eu d'impact notable sur la méthodologie de l'audit ni sur les conclusions auxquelles il aboutit.

### **1. Les origines de la mission**

La MPAA fait face à de nombreux défis auxquels son évolution récente lui a permis de s'adapter.

Ses statuts définissent sa mission qui est d'encourager, de développer et de valoriser les pratiques artistiques amateurs et en font une institution unique en son genre.

Initialement établissement public administratif (EPA), elle a changé de forme juridique en 2017 pour devenir un établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial (EPCC) afin de pouvoir appliquer à ses agents la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, plus adaptée à ses activités de spectacle vivant.

La MPAA qui ne disposait à l'origine que du seul local de l'auditorium Saint-Germain (Paris 6) est désormais pourvue de cinq sites, avec désormais les locaux de la rue Saint Blaise (Paris 20), de la rue Didot (Paris 14), de la Canopée (Paris 1) et de la rue Bréguet (Paris 11). Ces locaux appartiennent à la Ville de Paris qui les met à la disposition de la MPAA de sorte que cette dernière peut proposer aux amateurs (musique, théâtre, danse, écriture, vidéo, numérique et tous leurs arts voisins) 19 salles de répétition et 3 espaces de diffusion.

Une nouvelle directrice a été recrutée en 2017 en présentant un projet ambitieux pour la MPAA axé sur l'amélioration de la visibilité et de la lisibilité, le développement des publics et le renforcement de l'ancrage territorial.

Ce projet a mis en évidence la nécessité pour la MPAA de renforcer son organisation par une adaptation de son organigramme et une augmentation de ses ressources.

### **2. Les objectifs de la mission**

La mission a pour objet de réaliser un audit stratégique de la MPAA afin d'analyser la situation de l'établissement au regard de son effort nécessaire de structuration, tant au niveau financier que de son organisation ainsi que dans l'approfondissement de son modèle économique au regard de ses objectifs.

En particulier, l'audit vise à :

- dresser un état des lieux des activités et du fonctionnement de la MPAA ;
- définir les actions à conduire pour renforcer son efficacité et l'accompagner dans son effort de structuration interne ;
- entamer une réflexion sur les ressources supplémentaires à lui accorder au regard de son modèle économique et de ses objectifs.

### **3. La méthodologie de l'audit**

Juste avant la période de confinement, les rapporteurs ont pu mener une série d'entretiens, tout d'abord avec la direction des affaires culturelles (DAC) qui exerce la tutelle de la MPAA, puis la présidente de la MPAA et enfin avec sa direction et certains membres de l'encadrement de la MPAA.

A l'occasion de ces entretiens, les rapporteurs se sont fait décrire le fonctionnement et l'organisation de la MPAA ainsi que les difficultés rencontrées. Leurs interlocuteurs leur ont décrit les enjeux et défis de la MPAA. Ils se sont fait communiquer la documentation utile.

Sur la base de ces investigations, un constat des points faibles existants a pu être dressé et des propositions concrètes formulées en vue d'une réduction des risques.

#### **4. Le plan du rapport**

Le rapport comprend trois parties.

La première décrit de manière générale la MPAA, ses missions telles que définies dans ses statuts, son organisation et ses implantations, sa situation financière.

La deuxième partie est consacrée aux difficultés rencontrées par la MPAA telles qu'elles ressortent des investigations, en tenant compte de l'impact de la crise du coronavirus.

La troisième partie du rapport propose des recommandations pour prévenir ou limiter les risques identifiés.

## 1. PRÉSENTATION DE LA MPAA : MISSIONS, ACTIVITÉS, ORGANISATION

La MPAA a été créée sous la forme d'un établissement public administratif (EPA) en 2008. A l'époque, l'EPA ne disposait que d'un site parisien, celui de Saint-Germain ; quatre autres sites ont été ouverts depuis 2011.

### 1.1. Missions et évolutions récentes

#### 1.1.1. Missions définies dans les statuts

L'article 4.1 des statuts de 2020 définit pour l'établissement « une mission d'intérêt général et de gestion d'un service public visant à soutenir, valoriser et encourager la pratique en amateur, dans tous les domaines artistiques. Il constitue un centre de ressources pour les praticiens amateurs et les acteurs culturels du secteur. Dans ce cadre, il est amené à présenter au public parisien et francilien des spectacles réalisés pour les praticiens amateurs et des professionnels accompagnant leurs pratiques. L'établissement initie et contribue avec les acteurs locaux à l'élaboration et l'animation de projets de territoires. La participation avec les habitants est considérée comme un levier prioritaire pour le développement de projets citoyens ».

#### 1.1.2. Évolutions récentes

##### 1.1.2.1. Changement de statuts

Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la MPAA a changé de statut juridique devenant un établissement public de coopération culturelle (EPCC), à caractère industriel et commercial. Cet EPCC associe la commune et le département de Paris (délibération du conseil de Paris des 29, 30, 31 mars 2016 et arrêté préfectoral du 6 juin 2016).

Ce changement de statut était motivé par la possibilité d'une meilleure adaptation des cycles de travail des salariés de la MPAA à son activité culturelle et notamment la diffusion, c'est-à-dire l'activité spectacles. En effet, le droit public s'appliquant aux salariés d'un EPA, ce précédent statut juridique ne permettait pas l'application de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC)<sup>2</sup> alors que celle-ci correspond bien aux rythmes d'activités du secteur : travail en soirée, le week-end, modulations d'horaires.

Les statuts ont dû être modifiés le 1<sup>er</sup> janvier 2020, pour tenir compte de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2019 du département et de la commune de Paris (en application de la loi n°2017-257 du 28 février 2017) et l'adhésion de la ville de Gentilly à la gouvernance de la MPAA a été entériné. Le choix de la ville de Gentilly s'est fait en raison de la proximité géographique de la commune de Gentilly à la MPAA Broussais et du partenariat existant entre celle-ci et le Générateur, acteur culturel gentilléen.

Lors de leurs séances de septembre et d'octobre 2019, le Conseil de Paris<sup>3</sup> et celui de Gentilly ont approuvé le nouveau texte actualisé des statuts qui fixe les modalités de représentation de la commune de Gentilly (un représentant) et sa contribution (1000 € annuels).

<sup>2</sup> La Maison des Métallos, créée sous le statut d'EPA, a adopté le statut d'EPIC pour la même raison en 2013.

<sup>3</sup> Vote du conseil de Paris des 1, 2, 3 et 4 octobre 2019 ; arrêté préfectoral du 26 décembre 2019.

### 1.1.2.2. Un changement de direction et un nouveau projet pour la MPAA

Compte tenu du nouveau contexte, le conseil d'administration et la DAC ont souhaité un changement de directeur en 2017 afin de renouveler le projet de l'établissement.

Dans son projet de direction 2017 / 2020 la nouvelle directrice a défini trois objectifs principaux :

- « L'ouverture comme principe fondamental, au service du développement des publics et de l'ancrage territorial. Il s'agit de conjuguer la qualité artistique à la réalité des bassins de population présentes dans chaque arrondissement concerné, mais également au-delà à échelle du Grand Paris (proximité / rayonnement) ;
- le développement du centre de ressources. Il s'agit de répertorier l'ensemble des pratiques artistiques accessibles aux amateurs à Paris, voire à échelle métropolitaine, tout en développant des ressources de contenu à échelle nationale et européenne ;
- une programmation souple, mobile et rayonnante : il s'agit d'équilibrer la programmation entre les cinq lieux et entre salles et espaces publics. »

### 1.1.2.3. Un problème de ressources est pointé par la nouvelle direction

Le changement de statut en EPCC a eu un impact fiscal et social dont la directrice a signalé le manque de prise en compte à son arrivée en 2017. Ce manque a été cerné plus précisément après le recrutement d'une nouvelle directrice administrative et financière en février 2019. L'EPCC implique un statut fiscal différent et des cotisations patronales inhérentes au statut de droit privé des contrats de travail. La direction indique aussi que l'ouverture du site de la Canopée en 2016 n'a pas fait l'objet d'une dotation.

Une subvention exceptionnelle de la Ville de Paris intervenue à hauteur de 200 000 € au budget 2018 a été reconduite en 2019 et en 2020.

En 2019, d'autres charges structurelles ont été pointées par la direction afin de mettre en conformité l'EPCC, relativement à son nouveau statut d'établissement industriel et commercial (EPIC), d'un point de vue social et budgétaire (inscription de coûts ne figurant actuellement pas au budget) : cotisation au comité social économique ; cotisation au FNAS<sup>4</sup> ; provisions des congés payés du personnel ; provisions des comptes épargne temps ; planification des départs et des retraites des salariés. À ce titre, la direction a obtenu une subvention complémentaire et exceptionnelle de la Ville de Paris de 100 K€ en 2020 sur les 298 K€ demandés.

## 1.2. Activités

Les activités de l'établissement sont définies à l'article 4.2 des statuts de 2020 : « L'EPCC met à disposition des amateurs des espaces de répétition et organise des ateliers pratiques. Pour mener dans des conditions satisfaisantes ses missions principales, il exerce les activités suivantes :

- mise à disposition de moyens matériels et techniques, de compétences artistiques ;
- organisation de spectacles et d'ateliers, de séminaires et de rencontres ;
- production et co-production de concerts, spectacles, expositions et autres manifestations à caractère artistique ;

---

<sup>4</sup> Fonds national d'activités sociales des entreprises artistiques et culturelles.

- vente de publications et de documents ;
- vente de boissons et de denrées alimentaires à titre accessoire ;
- organisation d'évènements exceptionnels.

D'une manière générale, l'établissement peut, dans le respect du principe de spécialité, exercer toute activité accessoire de nature à faciliter l'exercice de ses activités principales au fur et à mesure de la mise en œuvre de ses compétences dans les différents domaines culturels dans lesquels il intervient. »

L'article 4.3 indique que « les services de la MPAA s'adressent :

- par ses activités de proximité, aux habitants de Paris et d'Ile-de-France ;
- par son portail de ressources, à tous les acteurs intéressés et / ou impliqués dans les pratiques artistiques en amateur. »

La direction a rappelé lors du conseil d'administration du 3 juin 2019, les objectifs des activités proposées par la MPAA : le projet repose sur la participation des personnes qui la fréquentent : participation des amateurs au processus d'accompagnement qui repose sur l'émancipation et l'autonomie des équipes accueillies ; participation des publics sur des « Rendez-vous réguliers »<sup>5</sup> mis en place depuis 2018 : « Improvisez-vous ; « Enchantez-vous » ; « Edgar et vous » puis « Emballez-vous » ; participation des artistes professionnels qui sont choisis pour leurs qualités artistiques tout autant que leur goût de la transmission et du partage avec les amateurs ; volonté de poursuivre et de développer des moments de convivialité à l'occasion d'évènements artistiques et culturels sur les territoires, notamment en proximité.

Les auditeurs soulignent que le rapport annuel d'activité de l'établissement a été mis en place depuis l'arrivée de la nouvelle directrice en 2017, et progressivement enrichi dans ses versions 2018 et 2019.

Le bilan 2019 différencie les activités en : accueil des projets amateurs (répétitions ; locations de salle de spectacle ; équipes accompagnées) ; impulsion des pratiques artistiques (ateliers et « rendez-vous ») ; projets de territoire.

### 1.2.1. La répartition des activités

Les horaires d'ouverture au public des sites La Canopée, Saint-Blaise, Breguet, Broussais sont identiques : du mardi au vendredi de 14h à 22h, le samedi de 10h à 19h et le dimanche de 14h à 20h (soit 47 heures d'ouverture par semaine), plus le lundi pour le site de la Canopée. La diffusion de spectacles se déploie sur 3 lieux : la salle de Saint-Germain, le grand studio de Broussais et la salle de théâtre de Bréguet.

Le site Saint-Germain est particulier : un accueil de billetterie et renseignements y est prévu du mardi au samedi de 14h à 18h. Le site ouvre au public pour les représentations de la programmation de la MPAA (75 levers de rideaux en 2019 dont 31 en théâtre et 24 en musique) ainsi que 46 locations de l'auditorium. L'activité de programmation se déroule également dans les autres sites et dans l'espace public.

Les sites de la MPAA sont fermés au public le lundi<sup>6</sup> et ainsi qu'une semaine en fin d'année et quatre à cinq semaines en août.

---

<sup>4</sup> Ces 26 « rendez-vous » en 2019 ont été organisés en fin de semaine dans le cadre de l'impulsion des pratiques artistiques.

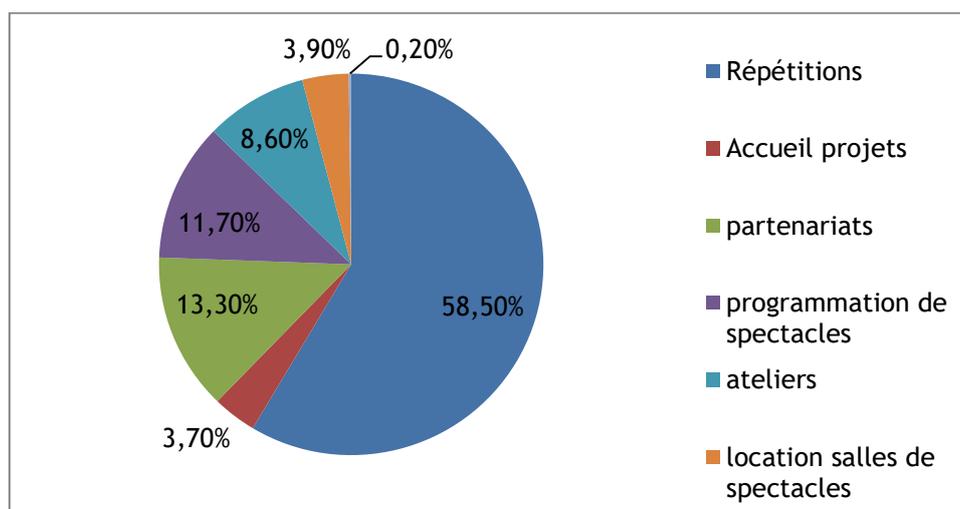
<sup>6</sup> Le site de la Canopée est ouvert le lundi car l'administration fonctionne et l'accueil de groupes en journée n'est pas rare le lundi sur ce site.

◆ L'importance des activités en fonction de leur temps d'occupation des salles

Dans son bilan 2019, la MPAA a présenté les activités accueillies de ses salles en fonction du volume horaire annuel qu'elles représentent, au total : 23 160 heures<sup>7</sup>.

Les répétitions (13 523 heures) sont la principale activité accueillie par la MPAA soit 58,5 % des heures d'occupation des salles, l'accueil des projets amateurs (858 heures soit 3,7 %) y est associé. Les autres activités représentent des parts nettement moins importantes en volume horaire : 13,3 % pour les partenariats (3 087 heures), la programmation de spectacles ou animation interne 11,7 % (2 718 heures) ; les ateliers 8,6 % (2 004 heures), la location des salles de spectacles 3,9 % (914 heures), la privatisation 0,2 % soit 56 heures.

Graphique 1 : Activités accueillies en pourcentage de volume horaire en 2019



Source : MPAA accueil d'activités en 2019

◆ Le taux d'occupation des salles

D'une façon générale, la MPAA constate que les mois pleins courent de janvier à avril (plus de 70 % de taux d'occupation) puis une baisse s'amorce en mai et juin (60 %) avant les mois creux de juillet et août. La rentrée, en septembre et octobre, présente une remontée, traditionnellement les mois de novembre et décembre sont pleins mais 2019 présente une baisse de fréquentation due aux grèves des transports. Les salles ont un très bon taux de fréquentation de 19 heures à 22 heures ainsi que les samedis et dimanches ce qui s'explique par la disponibilité des groupes d'amateurs. En dehors de ces horaires, la fréquentation est moins nombreuse.

Le bilan 2019 présente « un taux moyen d'occupation de 68,5 % si l'on considère l'ensemble des activités (de 75 % le soir et week-end et de 62 % en après-midi) ». Le bilan indique que trois salles (la salle multimédia de Saint-Blaise; la salle de fabrication de décors à Breguet et l'atelier 1 dans le hall de Broussais) ne sont pas comptées dans ce taux d'occupation. La MPAA a précisé aux rapporteurs que « pour une meilleure prise en compte de la réalité de chaque activité (notamment pour la programmation) les temps de répétition, montage et représentations sont inclus ».

1.2.1.1. Les répétitions

<sup>7</sup> Le bilan 2019 inclut les « activités internes » de la MPAA dans le total de l'occupation des salles pour 915 heures. Ne s'agissant pas d'accueil d'utilisateur, celles-ci ne sont pas comptabilisées dans le calcul des auditeurs.

Les demandes de locations de salles de répétitions sont faites par les compagnies sur le site internet de la MPAA, certaines se présentent directement dans les sites dont le personnel d'accueil peut les orienter dans leur projet. C'est le service d'accueil de la Canopée qui traite les demandes de manière centralisée et accorde les créneaux horaires.

◆ Évolution de la location des salles de répétitions

Les répétitions représentent avec 58,5 % de volume horaire l'activité principale de la MPAA. Elles ont lieu dans 19 salles sur 4 sites (la MPAA Saint-Germain ne reçoit que des spectacles). Le nombre d'heures de location a augmenté entre 2017 et 2018, le site Breguet ayant ouvert toute l'année en 2018 et la Canopée ayant trouvé son public cette même année. On constate une stabilisation de la fréquentation en 2019.

Tableau 1 : Évolution de la location des salles de répétitions 2017 / 2018 / 2019

Locations salles de répétitions 4 sites				
Qualité des ensembles	Amateurs	Emergents ou autres	Total	% Amateurs
<b>2017</b>				
Nbre de compagnies	*	*	*	*
Nbre d'heures de répétitions	8 297	3 606	11 903	70%
<b>2018</b>				
Nbre de compagnies	360	122	482	75%
Nbre d'heures de répétitions	9 581	3 798	13 379	72%
<b>2019</b>				
Nbre de compagnies	344	112	456	75%
Nbre d'heures de répétitions	10 719	2 625	13 523	75%

\* chiffres non stabilisés

Source : Bilans d'activité MPAA 2017/2018/2019

◆ Les ensembles amateurs et en voie de professionnalisation accueillis

En 2019, 456 compagnies ou ensembles sont venus répéter à la MPAA dont 344 en amateur, soit 75 %.

- Les ensembles amateurs

Le nombre total d'heures dédiées aux pratiques amateurs est de 10 719 heures, dont 1 846 heures pour le conservatoire à rayonnement régional<sup>8</sup> au site de la Canopée essentiellement le matin.

Sur les 344 équipes amateurs, celles qui répètent dans leur arrondissement d'origine sont au nombre de 66 (61 en 2018).

Le nombre d'équipes « hors Paris » est de 136 (89 en 2018). La MPAA indique que ce chiffre en augmentation est dû à la facilité d'accès en transports publics de la Canopée et à la proximité d'autres communes des sites des 20<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> arrondissements.

Le théâtre reste la dominante des accueils avec 187 projets amateurs soit 55 %, la direction indique que la majorité des salles de la MPAA sont plus adaptées pour recevoir

<sup>8</sup> La MPAA a indiqué aux auditeurs que cette location ne relève pas du partenariat.

cette discipline. Viennent ensuite la danse avec 82 projets (24 %), la musique avec 59 projets (17 %) et 15 projets pluridisciplinaire (4 %).

La MPAA indique que 53 des 344 équipes ont pu participer à sa programmation en 2019.

- Les équipes en voie de professionnalisation ou émergentes<sup>9</sup>

La MPAA a accueilli 103 projets en 2019 dont 68 projets théâtre, 20 projets danse et 15 projets pluridisciplinaires.

Ces compagnies « émergentes » sont accueillies en après-midi dans les salles de la MPAA, les créneaux du soir étant prioritairement réservés aux amateurs.

L'accueil de ces compagnies pose question car il n'est pas prévu dans les statuts de l'établissement et alors qu'il représente près de 25 % des heures de location. Le sujet sera abordé en partie 2 du rapport.

Tableau 2 : Compagnies ayant fréquenté les salles de répétitions de la MPAA en 2019

Année 2019/ Locations des salles de répétitions	Total des quatre sites				
	Amateurs	Emergents	Professionnels	Total	% Amateurs
Nombre de cies sur l'année	344	103	9	456	75%
Nbre d'heures de location	10 719	2 625	179	13 523	75%
Recettes de location	*	*	*	51 286	*
Cies à dominante théâtre	187	68	2	257	73%
Cies à dominante musique	59	0	1	60	98%
Cies à dominante danse	82	20	5	107	77%
Cies pluridisciplinaires	15	4	1	20	75%
Cies ou ensembles de l'arrdt	66	15	1	82	80%
Cies ou ensembles parisiens	244	67	8	319	76%
Cies hors Paris	99	36	1	136	73%
Nlles cies à la MPAA	176	72	6	254	69%
Cies en reconduction	167	31	3	201	83%
Participation des cies aux activités de la MPAA	53	4	1	58	91%

\* Non renseigné

Source : Bilan 2019 MPAA

#### 1.2.1.2. L'accompagnement plus suivi de certains ensembles amateurs

Quatre équipes amatrices ont été plus particulièrement accompagnées en 2019 par la mission accompagnement : « Something Musical » qui crée des comédies musicales anglophones a été accompagnée au plateau de Saint-Germain ; « Jacques et Michel » ensemble vocal a été accompagné dans l'objectif d'une diffusion de trois représentations à la MPAA Breguet ; la MPAA Breguet a aussi accompagné au plateau le projet de l'association « A force de rêver » qui propose un travail de création à des jeunes en difficulté ou présentant un handicap ; une résidence de création a été proposée à la compagnie « Sur la Cime des actes collectifs » parrainé par le « centre Kirikou » (17<sup>ème</sup>

<sup>9</sup> C'est une véritable catégorie, distinctes des groupes amateurs, car ils peuvent travailler sur des horaires en journée et dont les membres souhaitent vivre à terme de leur art.

arrondissement) qui accueille des 3-20 ans et leurs familles pour un soutien social et culturel.

Tableau 3 : Coût de l'accompagnement au plateau

[.....]  
 Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les apports de la MPAA ont consisté en une mise à disposition de salles de répétition, en temps de résidence scénique et technique et en temps de travail avec des professionnels : lumière, son, chorégraphie. La MPAA a précisé aux rapporteurs que selon « le principe de l'accompagnement aux amateurs, il s'agit d'un service de production à titre gracieux proposé pour quelques compagnies seulement et privilégiant des savoir-faire plus que des apports coûteux ».

### 1.2.2. Les ateliers et les « Rendez-Vous Réguliers »

#### 1.2.2.1. Les ateliers

Les ateliers artistiques sont prévus à l'article 4.2 des statuts (activités de l'établissement). Il s'agit de pratiques artistiques proposées aux amateurs avec l'encadrement d'un artiste professionnel qui ont abouti à 56 restitutions en 2019. Les ateliers artistiques ont lieu sur les quatre sites hors le site Saint Germain.

Tableau 4 : Statistiques Ateliers 2017/2018/2019

Ateliers 2017	Nb d'ateliers	Nb de participants	Nb d'heures
- de 20 heures	14	143	132
de 20 à 60 heures	12	354	413
+ de 60 heures	9	182	685
<b>TOTAL</b>	35	679	1230
Ateliers 2018	Nb d'ateliers	Nb de participants	Nb d'heures
- de 20 heures	51	551	457
de 20 à 60 heures	16	203	644
+ de 60 heures	9	184	395
<b>TOTAL</b>	76	938	1496
Ateliers 2019	Nb d'ateliers	Nb de participants	Nb d'heures
- de 20 heures	55	653	609
de 20 à 60 heures	21	321	728
+ de 60 heures	9	257	667
<b>TOTAL</b>	85	1231	2004

Source : Bilans MPAA 2017-2018-2019

En 2019, la MPAA a proposé 85 ateliers soit 9 ateliers de plus qu'en 2018 (76) et indique entre ces deux années un nombre de participants et un nombre d'heures en augmentation l'un et l'autre de 30 %. Cette augmentation de la participation n'apparaît pas dans les recettes des ateliers qui apparaissent stables en entre 2018 et 2019 (paragraphe 1.2.7), car les ateliers « courts » créés pour des publics moins engagés sont gratuits ou très peu chers.

Les ateliers se déroulent essentiellement le soir et le week-end (1 400 heures). Les heures restantes sont consacrées aux ateliers vacances et à des publics spécifiques en journée (SAMU social ; publics accompagnés).

Le cadre annuel de programmation d'ateliers vise à inclure tous les publics et notamment les plus éloignés de l'accès à l'offre dans un projet artistique qualitatif et décliné en plusieurs ateliers sur une année sur un ou plusieurs territoires.

La MPAA a diversifié ses ateliers depuis 2018 en ateliers de création sur le long terme, ou de pratiques et découvertes pour l'initiation, les ateliers vacances scolaires, les ateliers « AmasteurClass » visant la rencontre d'équipes de différentes disciplines.

La MPAA a lancé des « projets de territoires » pour mieux implanter ses sites dans leur arrondissement, améliorer leur notoriété auprès des habitants, attirer un nouveau public vers les pratiques amateurs et créer des partenariats. Le projet doit fédérer les associations et les acteurs culturels, sportifs et sociaux autour d'un programme artistique. La première expérience a été « Dansez-vous » à la MPAA Broussais. C'est un projet qui s'est déroulé sur une année entre mi-2018 et septembre 2019. Deux cents heures d'ateliers danse ont été proposés par trois artistes pour 300 inscrits. L'objectif était une restitution sous la forme d'une fête populaire organisée avec la mairie du 14<sup>ème</sup> le 29 septembre 2019. Une grande parade a notamment été organisée à laquelle environ 80 personnes<sup>10</sup> préparées au cours des ateliers ont participé et dansé dans les rues du 14<sup>ème</sup> arrondissement.

Des subventions ont été obtenues pour ce projet notamment auprès de la caisse d'allocations familiales (CAF), la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et Paris Habitat pour un montant total de 38 K€. La MPAA n'avait jamais demandé d'aides au projet auparavant

Ce type de projet sera poursuivi dans ses autres sites par la MPAA.

#### 1.2.2.2. Les « Rendez-Vous Réguliers »

En 2019, 26 « rendez-vous réguliers » ont été organisés en fin de semaine. Il s'agit de moments participatifs conçus autour de la pratique artistique et de la convivialité, animés par des artistes professionnels : « Enchantez-vous » à la MPAA/Saint-Germain réunit le chant choral et le karaoké ; « Improvisez-vous » permet l'impro en théâtre ou en danse à la MPAA/Breguet et MPAA/La Canopée; « Emballez-vous » propose des initiations de danse suivi d'un bal dans une multitude de registres différents à la MPAA/Broussais. Ceux-ci, à l'origine proposés au site Saint-Blaise, le sont maintenant sur tous les sites car leur caractère convivial, la pratique collective et la rencontre avec des artistes professionnels correspondent à l'esprit de la MPAA, en utilisant les valeurs ajoutées de chaque lieu (parquet de danse extérieur à Broussais, multitude de salles musique à La Canopée).

---

<sup>10</sup> Le format particulier de ces ateliers de janvier à septembre 2019 a provoqué une déperdition du nombre des inscrits pendant les vacances d'été. Seules 80 personnes sur les 300 inscrits aux ateliers ont finalement assisté à la parade (source MPAA Broussais).

### 1.2.3. Les partenariats

Les partenariats représentent un volume de 3 087 heures, supérieur à celui des ateliers. La moitié d'entre eux se déroulent à La Canopée en raison des aspects pratiques et d'une forte demande des partenaires comme le Théâtre de la Ville, le Festival d'automne, etc.

Deux cents heures de partenariat se déroulent à Saint-Germain dont 190 heures par les conservatoires municipaux des 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> arrondissements.

La MPAA précise que « ces mises à disposition auprès de partenaires sont faites à titre gracieux. La valorisation de ces mises à disposition est récente (concomitante à l'arrivée de la directrice administrative et financière en 2019). Aucun outil de comptabilisation de ces valorisations n'a encore été créé à ce jour.

### 1.2.4. La programmation des spectacles

En 2018, la MPAA estimait à 20 000<sup>11</sup> le nombre de personnes ayant fréquenté ses spectacles.

#### 1.2.4.1. Les spectacles produits par la MPAA

Le temps dédié aux spectacles accessibles à tous les publics comptabilise le temps de spectacle effectif et les temps de montage et répétition inhérents, soit un total de 2 718 heures dont plus d'un tiers à la MPAA Saint Germain 33 %, 28 % à la MPAA Broussais, 23 % à la MPAA Breguet, 13 % à la MPAA Saint Blaise et 2 % à la Canopée.

#### ◆ Les Remontantes

En matière de visibilité de la MPAA un nouveau rythme semestriel (mars-septembre et octobre-février) a été mis en place par la direction avec deux périodes dédiées aux restitutions des projets amateurs et ateliers maison nommées « Les Remontantes ». En 2019, 23 événements ont été présentés dans les « sorties d'hiver » du 1<sup>er</sup> au 23 février et 28 dans les « scènes de mai » du 11 mai au 1er juin. Le bilan de la MPAA indique que « cette première édition a rassemblé près de 2 000 personnes pour les « sorties d'hiver » et 3 000 pour les scènes de mai.

#### ◆ Les spectacles amateurs

En dehors des « Remontantes », 17 spectacles amateurs ou restitutions de dispositifs ont été programmés. Le théâtre et la danse ont trouvé leur place dans les cycles « George Kaplan » et le « 4<sup>ème</sup> mur » dans le cadre des « Remontantes ». Des spectacles musicaux ont été programmés avec : Newyorkestra (orchestre du grand Paris seine et Oise) ; « les Georgiennes » (groupe lyrique de la Poste) ; conservatoires en scène (partenariat CMA) ; Eclaircies (partenariat théâtre FNCTA).

#### ◆ Les spectacles professionnels

Quatorze spectacles professionnels (20 représentations dont 7 scolaires) ont été proposés en 2019.

Les spectacles professionnels sont achetés par la MPAA en coût plateau. La MPAA assure l'accueil technique de la troupe et la communication sur le spectacle. Elle doit récupérer ensuite le coût de cet investissement sur la billetterie.

Quatre de ces spectacles étaient participatifs : « Initiales » (musique et danse) avec un chœur d'amateur ; « Jidust » (danse) ; « Akousma » (musique) ; « Chaplinesque », en concert participatif.

<sup>11</sup> CA du 3 juin 2019.

Le bilan 2019 indique que 2 100 personnes ont assisté à ces représentations et précise qu'il est difficile pour la MPAA de mettre en place un travail de relations publiques efficient à partir de ces spectacles et que leur programmation sera diminuée les prochaines années « d'autant que le retour billetterie sur ces spectacles est peu satisfaisant ».

#### 1.2.4.2. Les locations de salles de spectacles à des compagnies

Cette activité occupe peu les espaces (914 heures) sur trois salles (Breguet, Broussais, Saint-Germain) au regard de son importance en temps de préparation et de recettes générées (147 240 €).

Dans le cadre de ces contrats, la MPAA loue et met à disposition le lieu, ainsi que deux régisseurs et deux personnes à l'accueil dont la présence est refacturée à la compagnie.

Les compagnies reçues sont des ensembles amateur à 100 %.

Dans le bilan 2019, il est indiqué que la MPAA a accueilli 81 projets en location de salles de spectacles dont plus de la moitié à Saint-Germain :

- 46 à Saint-Germain : 48 % sont des associations de musique qui louent pour diffuser un concert d'orchestre ou de chœur ;
- 26 locations à Broussais, pour du théâtre à 90 % ;
- 9 locations théâtre à Breguet.

La MPAA indique que cette activité n'est ni visible ni valorisée et qu'elle doit être optimisée.

#### 1.2.5. La connaissance des publics reçus par la MPAA

Si la MPAA connaît le type de compagnies qui fréquente ses sites (amateurs ou émergents), danse, théâtre ou musique, leur origine géographique (Paris ou villes voisines), ou le nombre des personnes assistant aux spectacles, les usagers de la MPAA et leur profil sont mal connus. L'établissement ne dispose pas des outils lui permettant une analyse précise et ne peut détailler les personnes qui participent notamment aux répétitions : le nombre de participants prévus par compagnie, ni leur nombre réel dans les locations de salles ne sont disponibles.

La dernière étude des publics de la MPAA a été faite sur la base d'un questionnaire réalisé en juin et juillet 2015<sup>12</sup>. Le questionnaire a été distribué sur site ou par mailing auprès du fichier usagers. 300 questionnaires ont été exploitables.

Le questionnaire était composé de trente-cinq questions dont l'étude par la MPAA a abouti aux principales caractéristiques ci-après concernant les usagers:

- sur le rapport des usagers à la MPAA : plus de la moitié de l'échantillon (54 %) avait fréquenté au moins deux des trois sites<sup>13</sup> de l'établissement ; plus de la moitié de l'échantillon (53 %) avait fréquenté la MPAA pour plusieurs usages (par exemple 36% avaient assisté et participé à un spectacle) ;
- sur la qualité de l'offre de la MPAA, l'avis des usagers était satisfaisant : (salles de répétitions note de 9,37/10), ateliers artistiques (note de 8,9/10), informations sur les pratiques amateurs (les personnes ont répondu avoir reçu une réponse très satisfaisante ou satisfaisante dans 95 % des cas) ;

<sup>12</sup> Le résultat est présenté dans le bilan d'activités de la MPAA 2015.

<sup>13</sup> En 2015, la MPAA comptait trois sites : Saint Germain, Saint Blaise et Broussais.

- sur les pratiques artistiques des usagers : 78 % de l'échantillon a déclaré avoir eu une pratique en amateur au cours des 12 derniers mois ; en moyenne, les personnes de l'échantillon avaient assisté à 4 spectacles amateurs et à un spectacle professionnel de la MPAA et 59 % avait connu la MPAA soit par la recommandation d'un proche soit par la présence d'une antenne dans son quartier ;
- sur le profil socio-économique des usagers : dans l'échantillon les femmes étaient majoritaires à 62 % ; l'âge moyen de 40,7 ans ; les Parisiens majoritaires à 75 % et les usagers venant de banlieue (25%) surtout de villes proches de Saint-Blaise et Broussais ; 46 % avaient un diplôme égal ou supérieur à bac+3 ; 30 % bac ou moins ; 24 % bac +1 ou 2.

Cette étude étant maintenant ancienne, la MPAA pourra relancer une étude de son public après la mise en place de son nouveau serveur.

### 1.2.6. Le centre de ressources

Un des objectifs fixés à la nouvelle directrice a été de développer le centre de ressources et de créer un portail internet dédié. À cette fin, une responsable du centre de ressources a été embauchée en septembre 2018.

#### 1.2.6.1. Un centre de ressources obsolète à reconstruire

Le centre de ressources prévu à l'article 4-1 des statuts<sup>14</sup> a été présenté aux auditeurs par la direction de la MPAA comme devant être complètement rebâti, alors qu'il existe depuis 2008.

La MPAA a fait le constat que la base constituée en 2008 était obsolète tant concernant les lieux que les associations. Elle contenait les institutionnels et les conservatoires et comprend 8 à 10 000 contacts obsolètes (les associations qui le souhaitaient pouvaient s'y référencer sauf les cours privés). Elle reposait sur un ancien logiciel de la cité de la musique : le RIC (réseau interrégional culture) qui ne sera plus utilisé dès la mise en place du nouveau serveur.

#### 1.2.6.2. La refonte du centre de ressources et son nouveau portail

Le nouveau centre de ressources a pris un retard important dans sa mise en œuvre à cause du manque d'outils et de l'absence de serveur. La période de confinement a été mise à profit par la responsable du centre de ressources pour avancer sur le portail et la base de données en travaillant en partagé par petits groupes avec ses collègues des différents sites. La mise à jour de la base du centre de ressources se poursuivra pendant l'été 2020 avec l'aide notamment des chargés d'accueil.

Le centre de ressources en cours d'élaboration poursuit les objectifs suivants :

- mise en ligne d'une base de données avec (auto)référencement des collectifs, artistes, lieux, festivals, structures d'enseignement artistiques, dans les domaines du spectacle vivant et des arts visuels ;
- explicitation du cadre légal et juridique de la pratique artistique amateur ;
- veille active concernant la pratique artistique : appels à projets, concours, festivals, initiatives.

<sup>14</sup> « L'établissement constitue un centre ressources pour les praticiens amateurs et les acteurs culturels du secteur. »

La nouvelle base permettra la mise en réseau de tous les référencement par un système d'autoréférencement et ensuite une validation par les équipes de la MPAA. Le nouveau portail ressources donnera accès au public à une partie des référencements.

L'animation des réseaux création artistique et animation par l'intermédiaire du centre de ressources doit, pour la direction, être une source de visibilité à l'échelle de Paris et de la métropole. Le centre doit, à terme, représenter l'apport de la MPAA à l'ingénierie culturelle en lien avec d'autres collectivités territoriales.

### 1.2.7. Recettes et tarification

#### ◆ Les recettes d'activité

L'augmentation des recettes d'activité depuis 2017 est liée, d'une part, à l'augmentation du nombre de salles et, d'autre part, à une meilleure optimisation de leur utilisation par la MPAA.

Les chiffres 2017 sont cités à titre de tendance mais la comparaison n'est pas complètement significative dans la mesure où le dernier site (Breguet 11<sup>e</sup>) n'a commencé à fonctionner qu'à l'automne 2017.

Entre les deux années 2018 et 2019 où les équipements de la MPAA fonctionnent au complet, les recettes d'activité<sup>15</sup> liées à la billetterie des spectacles professionnels (+ 3 %), ateliers (+ 1 %) et répétitions (+ 4 %) indiquent une progression modérée. Celle ci montre que le public a pris connaissance des nouveaux équipements proposés à la Canopée (ouverte courant 2016) et à Breguet (fin 2017) et les utilisent.

En termes de recettes d'activité globale il est intéressant de constater que la progression de 20 % est très principalement liée à la location des salles de spectacles (+ 26,8 %) qui en volume horaire (voir le paragraphe 1.2.1) ne représente que 3,5 % de l'occupation des salles. Cette augmentation est d'après la MPAA liée à une meilleure disponibilité du site de Saint-Germain.

Tableau 5 : Évolution des recettes d'activité entre 2018 et 2019

Recettes d'activité	2017	2018	2019	% évolution entre 2018 et 2019
<b>Billetterie des spectacles professionnels</b>	20 230 €	20230 €*	26 402 €	3%
<b>Ateliers</b>	13 700 €	19 161 €	21 130 €	1%
<b>Répétitions</b>	44 853 €	49 237 €	51 285 €	4%
<b>Locations de salles de spectacles</b>	105 368 €	116 122 €	147 241 €	27%
<b>Total</b>	186 168 €	184 520 €	246 058 €	20%

\*Les auditeurs ont pris pour ce tableau le chiffre de la billetterie des spectacles professionnels indiqué dans le bilan d'activité 2018.

Source : Bilans d'activité 2017, 2018 et 2019 MPAA

Au cours du conseil d'administration du 16 décembre 2019, la direction a réaffirmé qu'un travail approfondi sur les recettes d'activité sera mis en œuvre en 2020 « qui doivent pouvoir être optimisées suite au changement d'organisation de la programmation en 2019 pour laisser plus de place à la location et à la privatisation. Le conseil d'administration a par ailleurs précédemment voté un changement des tarifs de location des salles de

<sup>15</sup> Les chiffres indiqués proviennent des bilans d'activité.

répétition et de spectacles et la mise en place d'une billetterie complice ; ces chantiers doivent se poursuivre. »

- ◆ Une nouvelle tarification de location des salles de répétition et des ateliers a été fixée par délibération du conseil d'administration 20 décembre 2017 et mise en application au 1<sup>er</sup> septembre 2018

Le constat de nouvelles charges en 2017 a engendré pour la MPAA, la nécessité de proposer l'adoption de nouveaux tarifs pour les salles de répétition mais également pour les ateliers (applicables au 1er janvier 2018) afin de prendre en compte la TVA de 20% et une évolution des tarifs de l'ordre de 5 %.

Tableau 6 : Tarifs horaires des salles de répétition

Types de salles	TARIFS 2017			TARIFS AU 01/09/2018			
	nombre salles	amateurs	pro	autres	amateurs	pro	autres
Petits studios disciplinaires	5	2 €	15 €	100 €	2 €	20 €	130 €
Studios moyens	5	4 €	30 €	100 €	5 €	40 €	130 €
Grands studios	5	5 €	50 €	100 €	7 €	70 €	130 €
Salles et studios équipés	4	6 €	50 €	100 €	5 €	80 €	200 €

Tarif amateur : toute compagnie amateur, association d'amateurs, individuel amateur ou conservatoire de la Ville de Paris ou jeune compagnie en voie de professionnalisation.

Tarif professionnel : production professionnelle avec des artistes rémunérés.

Tarif autres : locations par des associations ou des professionnels dans le cadre d'organisation de séminaires, colloques.

En septembre 2018, un nouveau tarif a été adopté permettant à la MPAA de privatiser trois de ses espaces : la salle de spectacles de Saint-Germain, la salle et la galerie de Bréguet et celles de Broussais.

Source : MPAA bilan 2018

En ce qui concerne les ateliers, le tarif de référence de 50 € passe à 60 € avec ajout de la TVA. Une augmentation du tarif à 80 € pour tous les ateliers supérieurs à 60h et une minoration de 20 € pour les tarifs réduits ont été fixées.

- ◆ La billetterie complice a été prévue lors du conseil d'administration du 3 juin 2019

Lors de ce conseil d'administration, la direction de la MPAA a expliqué que « l'existence d'une billetterie payante pour les spectacles professionnels diffusés et d'une totale gratuité concernant les propositions de compagnies d'amateurs semblait contradictoire avec la qualité artistique du travail de ces derniers et la politique de l'établissement. Une liste de constats a été dressée remettant en question la gratuité des spectacles amateurs :

- grande déperdition du public entre les réservations et les venues effectives (20 à 30 %) ;
- difficultés à mettre en place les conditions d'accueil optimales ;
- inadéquation entre le coût réel des spectacles et les recettes prévisionnelles (l'accueil des spectacles professionnels ne coûte pas forcément plus que celui des spectacles amateurs, notamment lorsque ceux-ci bénéficient d'un accompagnement). »

Compte tenu de ces éléments, la mise en place d'une tarification de l'ensemble des programmations de la MPAA a été décidée sur un principe de liberté de participation, à partir du 1<sup>er</sup> mars 2020. La DAC a indiqué dans sa réponse au rapport provisoire que la billetterie complice n'avait pas été mise en œuvre à cause du confinement de mars 2020.

Les principes de la participation libre sont les suivants :

- ne jamais proposer de billets payants dans l'espace public ;
- maintenir une possibilité de gratuité sur tous les spectacles directement sur place.

Une nomenclature de la programmation permet en interne d'identifier deux types d'accueil à la billetterie :

- proposer de participer à hauteur de 10 € et plus sur les spectacles professionnels et les spectacles amateurs chers et accompagnés, sans interdire 5 € ou moins ;
- proposer de participer à hauteur de 5 € ou moins pour les événements réguliers et Les Remontantes sans interdire de payer plus.

Un bilan de cette politique expérimentale sera fait par la MPAA, après la reprise de ses spectacles. La grille des tarifs de la billetterie et mise en place de la billetterie complice est placée en annexe du rapport.

### **1.3. Gouvernance**

Les statuts de la MPAA (article 7) prévoient que l'établissement est administré par un conseil d'administration et sa présidente<sup>16</sup>. Il est dirigé par une directrice<sup>17</sup>.

#### **1.3.1. Les organes prévus par les statuts**

##### **1.3.1.1. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration comprend douze membres (article 8) répartis en trois collèges :

- les représentants désignés par les personnes publiques : six représentants de la Ville de Paris, désignés en son sein par le Conseil de Paris pour la durée de leur mandat électif restant à courir ; un représentant de la ville de Gentilly, désigné en son sein par le conseil municipal pour la durée de son mandat électif restant à courir.
- les personnalités qualifiées désignées en qualité d'administrateurs : trois personnalités qualifiées dans le domaine de compétence de l'établissement, désignées par les personnes publiques, membres de l'EPCC, pour une durée de trois ans renouvelables.
- les administrateurs représentants du personnel (ARP) : deux représentants élus par le personnel, dans des conditions fixées par le règlement intérieur du conseil d'administration. Ce règlement précise que le personnel élit deux titulaires accompagnés pour chacun d'un suppléant et qu'en cas de vacance du titulaire pour quelque cause que ce soit survenant plus de six mois avant l'expiration du mandat, le représentant suppléant est désigné comme titulaire. Le suppléant du représentant du personnel en congé longue maladie depuis décembre 2019 aurait dû siéger au conseil d'administration de juin 2020 mais il a démissionné de la MPAA. Dans le contexte de crise sanitaire, l'élection des ARP ne pouvant avoir lieu en avril 2020, seul le mandat d'une administratrice a été prolongé.

Le conseil d'administration délibère sur toutes les questions relatives à l'administration de l'établissement notamment sur les orientations générales stratégiques (article 10). Son règlement intérieur date de 2020. Il vote le budget et le compte administratif et crée les emplois. Il délibère sur la tarification des produits et des prestations fournis par

---

<sup>16</sup> Le terme utilisé dans les statuts est présidente ou président. Pour simplifier la lecture, les auditeurs ont choisi d'utiliser le mot présidente qui correspond à la réalité.

<sup>17</sup> Le terme utilisé dans les statuts est directrice ou directeur. Pour simplifier la lecture, les auditeurs ont choisi le mot directrice qui correspond à la réalité.

l'établissement, les à donner aux observations consécutives aux inspections, contrôles ou évaluations dont l'établissement a fait l'objet.

#### 1.3.1.2. La présidente du conseil d'administration

La présidente du conseil d'administration est élue par celui-ci, pour une durée de trois ans renouvelables. Lors de l'audit réalisé de mars à juin 2020, la présidente de la MPAA était une conseillère de Paris du 20<sup>ème</sup> arrondissement, élue en séance du 10 octobre 2016. Dans sa réponse au rapport provisoire du 20 octobre 2020, la DAC a précisé qu'une nouvelle présidente, conseillère de Paris, avait été élue lors du conseil d'administration du 21 septembre 2020.

La présidente nomme la directrice de l'établissement, sur proposition du conseil d'administration et après l'établissement d'un cahier des charges donnant lieu à la rédaction d'une note d'orientation et de cadrage validée par les personnes publiques.

#### 1.3.1.3. La directrice

La directrice est nommée par le conseil d'administration. Le recrutement de l'actuelle directrice a suivi la procédure prévue par les statuts et indiquée au paragraphe précédent.

La durée de son mandat est de trois ans. Il peut être renouvelé après approbation par le conseil d'administration du projet d'orientation culturelle et artistique présenté par la directrice. Elle bénéficie d'un contrat de droit public à durée déterminée d'une durée égale à la durée de son mandat. Le mandat de la directrice courant jusqu'en septembre 2020 a été renouvelé pour trois ans par délibération du conseil d'administration du 25 février 2020.

La directrice est l'unique responsable de la direction et du fonctionnement de l'établissement, elle est responsable de la programmation et des activités et rend compte de l'exécution du projet au Conseil d'administration.

### 1.3.2. **Gouvernance et articulation avec la direction des affaires culturelles**

Le conseil a été réuni 14 fois entre début 2017 et fin 2019, soit près de cinq fois par an (les statuts prévoient au minimum deux réunions annuelles). Début 2020, deux réunions ont eu lieu les 29 janvier et 25 février. Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC a précisé que deux autres réunions ont été tenues les 15 juin et 21 septembre 2020.

Les réunions sont régulières et toujours précédées d'une note de la directrice de la DAC à l'adjoint au maire chargé de la culture. La DAC a indiqué aux auditeurs que le dialogue de gestion se passe bien avec la direction de l'établissement.

Il ressort des comptes-rendus 2017, 2018 et 2019 du conseil d'administration que les principales informations suivantes y ont été discutées : présentation par la directrice du bilan annuel moral et d'activités de l'établissement ; demandes de créations ou de transformations de postes ; évolutions de l'organigramme ; tarifs applicables pour les activités ; étapes de la mise en place du nouveau centre de ressources et de ses fonctionnalités.

Le conseil d'administration vote sur le rapport d'orientation budgétaire de l'année, le budget primitif de l'établissement et son budget modificatif, approuve le compte de gestion et le compte administratif de l'EPCC, les modifications des tarifs et conditions de location des salles ; l'arrêté constitutif de la régie d'avances et de recettes ; la création d'une sous-régie de recettes et d'avances pour le site Saint-Germain ; la modification de la grille des emplois de la MPAA ; la grille des tarifs de la billetterie de l'EPCC et la mise en place de la participation libre.

L'approbation du principe d'ouverture de la gouvernance et de l'adhésion de la commune de Gentilly (94) à l'EPCC a également été votée par le conseil d'administration.

Sur le plan des ressources humaines, le conseil d'administration a été informé et a voté en séance du 19 septembre 2018 la conclusion d'une convention de rupture conventionnelle du contrat de travail de [.....]. Le coût total du licenciement pour la MPAA (indemnité légale de licenciement et indemnité de rupture) s'est élevé à [.....].

[.....].

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

### 1.3.2.1. Rôle de la Ville de Gentilly

Il est encore trop tôt pour dresser un bilan du rôle de la ville de Gentilly entrée dans la gouvernance de l'EPCC en janvier 2020. Cependant, la coopération avec la ville de Gentilly a été présentée au conseil d'administration du 3 juin 2019 en rappelant que la Ville de Paris reste majoritaire tant du point de vue de ses représentants au conseil d'administration que de son soutien à la MPAA.

Les objectifs de cette coopération naissante doivent être développés. « La présence de la MPAA Broussais dans le sud du 14<sup>ème</sup> arrondissement, non loin du territoire de Gentilly a fait émerger des propositions de collaboration. Gentilly dispose d'équipements culturels rassemblés en centre-ville et met en œuvre une programmation annuelle, notamment envers le jeune public qui offre par ailleurs un terrain d'échanges à valoriser. Elle a à cœur que le rapprochement avec la MPAA puisse permettre un croisement des publics de part et d'autre du périphérique et que les offres de la MPAA soient accessibles à ses habitants. Quelques actions à mener ont été identifiées :

- identification des compagnies et ensembles amateurs sur le territoire de Gentilly qui pourront être rencontrés et accompagnés par la MPAA dans le cadre de ses missions ;
- poursuite du travail avec Le Générateur (association) et rapprochement avec Le Lavoir numérique, nouveau lieu culturel municipal de Gentilly ;
- relais d'information par la ville de Gentilly sur des actions mises en place par la MPAA pour favoriser la participation des habitants aux appels à projet pour les expositions arts visuels à la MPAA Broussais et à la MPAA Bréguet ainsi qu'à l'appel à participation aux projets de territoire de la MPAA Saint-Blaise. »<sup>18</sup>

La vocation de la MPAA de rayonner au-delà du strict périmètre parisien invite à réfléchir à une ouverture de son conseil d'administration à d'autres collectivités de la métropole. Cette ouverture serait justifiée d'une part en raison de son caractère unique en son genre d'offre de services au public amateur et d'autre part en raison de son attractivité déjà bien établie envers des groupes extérieurs à Paris. Cette ouverture serait un levier de développement à la fois opérationnel et financier.

<sup>18</sup> Communication au conseil d'administration de juin 2019.

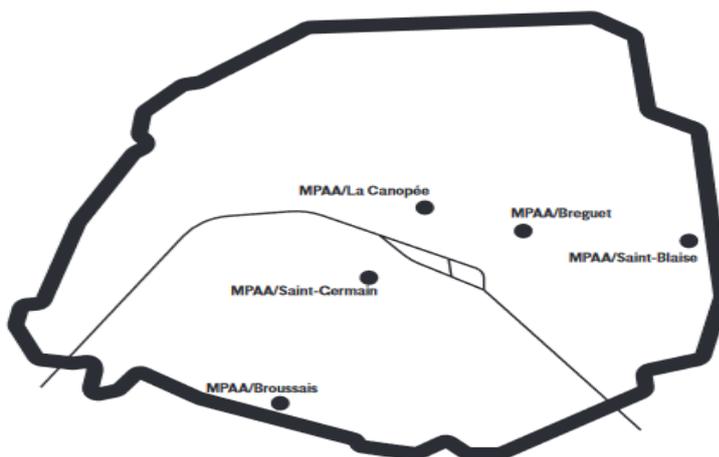
## 1.4. Organisation

### 1.4.1. Cinq sites

#### 1.4.1.1. Répartition sur le territoire parisien

La carte ci-dessous montre la répartition des 5 sites de la MPAA sur le territoire parisien.

Figure 1 : Carte des sites



Source : MPAA

Depuis 2017, la MPAA déploie son activité sur cinq sites : la Canopée dans le 1<sup>er</sup> arrondissement, Saint-Germain dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement, Bréguet dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement, Broussais dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement et Saint-Blaise dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement. Le réseau de la MPAA dispose ainsi de 20 salles de répétition (musique, théâtre et danse) et de trois espaces de diffusion.

Les locaux sont la propriété de la Ville de Paris et sont mis à disposition de la MPAA contre une redevance symbolique de 1 200 € par an et par immeuble. L'apport en nature, représenté par cette mise à disposition, est évalué par la DAC à 1 167 k€ par an.

#### 1.4.1.2. Les locaux

Les salles sont équipées en matériel son lumière et vidéo.

Des conventions sont en cours de rédaction entre la collectivité parisienne et la MPAA :

- une convention unique d'occupation du domaine public pour les cinq sites (un avenant par site) est en cours de rédaction par la direction des affaires culturelles ;
- une convention de mutualisation de salles de spectacles entre La Place, le Conservatoire Mozart, la MPAA et la Ville ; après une convention d'un an de juillet 2016 à juillet 2017, le travail de révision a été fait par les trois structures et les services de la direction des affaires culturelles mais n'a toujours pas donné lieu à un texte définitif ; le travail de mutualisation se poursuit sans cadre de référence au niveau des assurances, fonctionnement et planning.

◆ Le site Saint-Germain

L'emplacement historique de la MPAA, seul site ouvert en 2008, est situé 4 rue Félibien 75006 Paris. D'une superficie de 900 m<sup>2</sup>, il dispose d'un auditorium de 317 places en gradins et d'un plateau de 150 m<sup>2</sup>.

◆ Le site Saint-Blaise

Situé 37/39 rue Saint-Blaise • 75020 Paris dont les locaux (800 m<sup>2</sup>) sont ouverts depuis 2011 et comprennent :

- 4 salles de répétition théâtre :
- 2 salles de 95 m<sup>2</sup> et 80 m<sup>2</sup> équipées en matériel son et lumière ;
- 2 salles de 40 m<sup>2</sup> et 30 m<sup>2</sup> ;
  - 1 salle consacrée à la lecture et l'écriture ;
  - 1 espace multimédia.

La direction de la MPAA a indiqué au rapporteur que ce site est le seul qui pose des problèmes : vétusté, pas aux normes techniques, pas d'isolation phonique, fuites, moisissures, etc.

◆ Le site Broussais

Situé 100 rue Didot • 75014 Paris dont les locaux (900 m<sup>2</sup>) sont ouverts depuis 2013 et comprennent :

- 1 studio de 124 m<sup>2</sup> équipé en matériel son et lumière et d'un gradin rétractable de 80 places, pouvant accueillir des répétitions et des représentations publiques ;
- 1 salle de répétition danse de 90 m<sup>2</sup> ;
- 2 salles de répétition de 60 m<sup>2</sup> et 40 m<sup>2</sup> ;
- 1 galerie d'exposition.

◆ Le site Bréguet

Situé 17/19 rue Bréguet ou 30/34 rue du Chemin vert • 75011 Paris dont les locaux (580 m<sup>2</sup>) sont ouverts depuis 2017 et comprennent :

- 2 salles de répétition théâtre dont une de 95 m<sup>2</sup> équipée en matériel son et lumière et d'un gradin rétractable de 49 places, pouvant accueillir des répétitions et des représentations publiques ;
- 1 salle de répétition danse ;
- 1 « lab' » (il s'agit d'une salle de 55 m<sup>2</sup> servant à l'assemblage de petits matériels, couture, montage vidéo, imprimante 3D pour fabrication de décor, costumes, à disposition des compagnies ou des intervenants dans le cadre d'ateliers.
- 1 galerie d'exposition.

◆ L'impact de l'ouverture de la Canopée en 2016

Suite à l'installation de l'équipe de direction et de l'administration au sein des locaux de La Canopée, l'adresse du siège de la MPAA figurant dans les statuts a été modifiée dans les statuts et figure désormais : 10 passage de la Canopée, 75001 Paris.

Le site d'une surface totale de 1 450 m<sup>2</sup>, dispose désormais d'un espace de bureaux de 238 m<sup>2</sup>.

Grâce à cet emplacement, la MPAA est passée à une autre dimension celle d'un espace culturel au cœur de Paris, visible et identifiable : l'entrée est en rez-de-jardin au-dessus

du centre commercial du forum des halles et au carrefour des lignes de transport parisien. Il s'agit d'une belle vitrine et de beaux locaux administratifs et culturels fonctionnels.

La MPAA la Canopée compte :

- 3 salles de répétition musique de 80 à 110 m<sup>2</sup> accueillent les grandes formations instrumentales et les ensembles vocaux. Elles sont insonorisées et entièrement équipées : chaises, pupitres, parc de percussions, pianos... ;
- 2 salles de répétition théâtre et danse de 100 m<sup>2</sup> équipées de parquet, miroirs et barres de danse ;
- 1 centre de ressources.

La direction de la MPAA indique que cependant l'ouverture du site de la Canopée n'a pas été prévue financièrement et que manque à son budget: [.....] (1 salaire de responsable + 2 salaires de chargés d'accueil).

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

#### 1.4.2. L'organisation des services et le nouvel organigramme

L'organisation ainsi que l'organigramme de la MPAA est en pleine mutation au moment du passage des auditeurs, début 2020. Deux facteurs y contribuent : le changement de dimension rapide de l'établissement vivant désormais sur cinq sites et l'ambition du nouveau projet que souhaite mettre en place la directrice. Celui-ci vise à structurer le travail de la MPAA autour de la mission d'accompagnement des amateurs et à favoriser une action approfondie en territoire en s'appuyant sur les différents sites. Ces axes ont été discutés en séminaire de cadres organisé en août 2019. La structuration autour de la mission d'accompagnement a été présentée au conseil d'administration et validée par la Ville de Paris.

Pour parvenir à ces objectifs, deux métiers de la MPAA sont en cours d'évolution. Depuis 2018, les fonctions des responsables de site (quatre cadres) ont évolué vers une plus grande implication dans la programmation, la rencontre des compagnies et le management de leurs équipes. Celui de responsable de secteur artistique (trois cadres), jusqu'alors sectorisé en danse, théâtre et musique a été considéré par la direction comme trop spécialisé dans chaque discipline. Ces postes sous l'égide d'un secrétaire général (ancien responsable théâtre) seront dédiés à l'accompagnement des amateurs en transversalité, en connexion avec les responsables de site et les fonctions support.

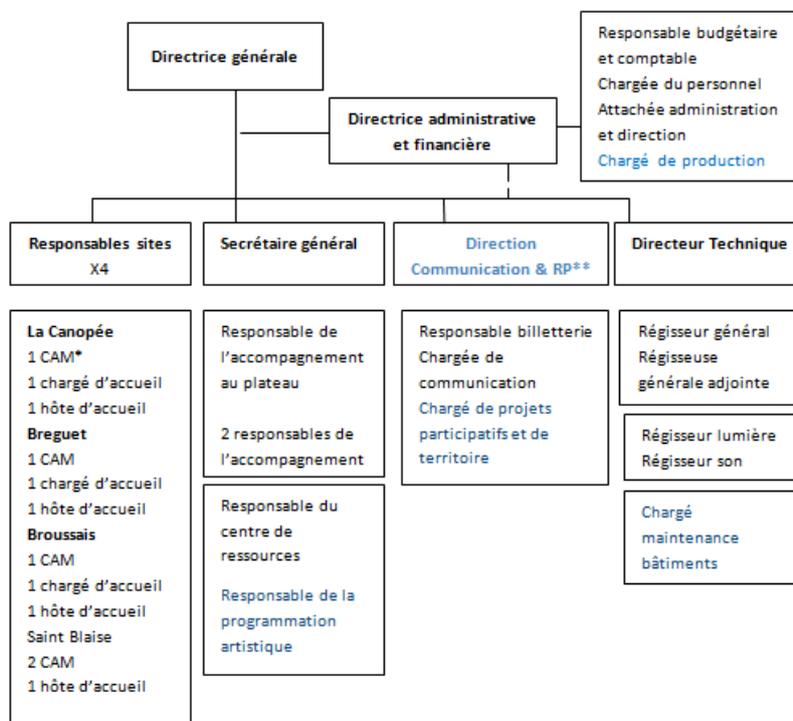
La directrice jusqu'alors supervisait en direct douze salariés, pour mieux organiser l'action de la MPAA, cinq pôles sont définis :

- un pôle « administration, RH et finances » dirigé par la directrice administrative et financière (4 agents) ;
- un pôle de « responsables de 4 sites » : La Canopée, Bréguet, Broussais, Saint-Blaise (16 agents) ;
- un pôle « secrétariat général et accompagnement » (5 agents) placé sous la responsabilité d'un secrétaire général (confié à l'ancien chargé de secteur « théâtre » sous lesquels sont placés les anciens chargés de secteur musique et secteur danse qui deviennent des responsables de l'accompagnement) ; l'ancien poste de responsable de l'accueil (Saint-Germain) est transformé en chargé des locations de salles de spectacles ; le centre de ressources jusqu'alors indépendant, est introduit dans ce pôle, l'accompagnement des compagnies sera à la fois artistique, scénique, administratif ;

- un pôle « communication et relations publiques » dont la mise en place paraît nécessaire à la direction pour assurer la notoriété de l'établissement (6 agents - la DAC précise dans sa réponse au rapport provisoire qu'en septembre 2020 la demande concernant ce pôle est ramenée à 5 agents) ; le poste de direction de la communication est à créer et non budgété ;
- un pôle placé sous la responsabilité d'un « directeur technique », commandant les différents régisseurs (4 agents).

L'organigramme cible a commencé à être opérationnel en mai 2020 en utilisant les transformations et redéploiements de postes possibles. Cependant, la direction souligne que pour le moment, faute d'un budget suffisant certains postes n'ont pas pu être créés. Il reste 5 postes à créer pour une répartition de la charge de travail conforme à l'établissement et au projet porté par la direction.

Figure 2 : Organigramme cible partiellement en place en mai 2020



\*CAM : chargé d'accueil et médiation

\*\*RP : relations publiques

\_\_\_ : poste à créer

Source : MPAA

Les cinq créations de postes souhaitées par la direction pour renforcer différents points de son action sont ainsi évaluées par la MPAA et correspondent globalement à une dépense de 250 K€ annuels :

- responsable de la programmation [.....] ;
- directeur de la communication [.....] ;
- chargé de production [.....] ;

- maintenance [.....] ;
- chargé de projets participatifs [.....].

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Compte tenu du montant annuel représenté par ces postes lourd pour une structure dont l'équilibre financier reste à trouver, la direction de la MPAA doit prioriser ces demandes, après la mise en place du nouveau serveur de l'établissement qui changera ses méthodes de travail (voir paragraphe 1.2.14). Un bilan de son fonctionnement devra être présenté au conseil d'administration mi 2021 et devrait permettre d'éclairer les besoins en personnel de la MPAA.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « deux des postes manquants ne peuvent pas attendre un bilan en mai 2021, car l'équipe actuelle ne peut supporter la charge de travail sans risque pour sa santé ou pour la structure. Il s'agit des postes de Direction de la communication et des Relations Publiques et du poste de chargé de production. »*

### 1.4.3. Les ressources humaines

Le personnel a changé de statut lors de la création de l'EPCC en 2017. La nouvelle direction de la MPAA, souhaitant un éclaircissement notamment sur l'application de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles a fait appel à un cabinet d'ingénierie culturelle qui a rendu un audit en juillet 2019.

#### 1.4.3.1. Statut du personnel

Les statuts de la MPAA de 2020 précisent la situation du personnel : « A l'exception du directeur<sup>19</sup> et du comptable<sup>20</sup> soumis aux dispositions de droit public, les personnels sont soumis aux dispositions du code du travail ».

En effet, la MPAA étant devenue un EPCC au 1<sup>er</sup> janvier 2017, ce qui implique le passage du droit public au droit privé, selon l'article 23 des statuts de 2017 : « l'établissement reprend, les personnels employés par l'établissement public administratif à régie personnalisée de la maison des pratiques artistiques amateurs créé par le Conseil de Paris dans sa séance des 16 et 17 juillet 2007, dont l'objet et les moyens lui ont été intégralement transférés, conformément à l'article L. 1224-3-1 du Code du travail. Le contrat proposé reprend les clauses substantielles du contrat dont les agents sont titulaires, en particulier celles qui concernent la rémunération. En cas de refus des agents d'accepter le contrat proposé, leur contrat prend fin de plein droit. La personne morale ou l'organisme qui reprend l'activité applique les dispositions de droit public relatives aux agents licenciés. Néanmoins, le nouveau contrat peut modifier une ou plusieurs clauses substantielles, avec le consentement de l'agent concerné. »

Avant ce changement de statut en EPCC, les salariés étaient des contractuels de droit public. La modification de l'ensemble des contrats de travail a été préparée par la précédente direction et les nouveaux contrats ont été signés par les salariés en 2017. D'après les données communiquées par la MPAA, les salariés étaient à l'époque au nombre

<sup>19</sup> La directrice est une fonctionnaire territoriale en détachement placée sur un contrat de droit public de catégorie A (grille modificative des emplois de l'EPCC votée par délibération de janvier 2020 par le conseil d'administration).

<sup>20</sup> Les fonctions de comptable sont confiées à un comptable direct du Trésor. Il est nommé par le Préfet de la région Ile-de-France (article 18 des statuts 2020).

de 26 mais la nouvelle direction a indiqué que les données concernant la situation administrative de ces personnes avant le changement de statut ne lui sont plus accessibles.

L’audit du cabinet d’ingénierie culturelle de juillet 2019 (rapport en annexe) pointe le fait que les nouveaux contrats de travail n’ont pas pris en compte les possibilités de flexibilité permises par la CCNEAC en ayant repris les avantages liés à la situation antérieure au changement de statuts temps de travail, jours de congés, rémunération des heures supplémentaires). L’audit indique que les contrats de travail n’ont pas été harmonisés et recommande la formalisation d’un contrat type par catégorie professionnelle. La direction a précisé aux rapporteurs « que le contrat type a été amélioré avec l’arrivée de la nouvelle équipe administrative mais qu’elle attend l’élection d’un comité social et économique (CSE) pour travailler à des accords d’entreprise qui viendraient se superposer aux accords de la convention collective. À ce jour, les contrats de travail intègrent des avantages qui sont plus favorables que les accords de la CCNEAC, ce qui bloque toute rédaction d’accords d’entreprise. [.....]. »

*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l’administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

#### 1.4.3.2. Composition

L’équipe est composée de 35 salariés répartis sur les cinq sites. Les créations, modifications et suppressions d’emplois permanents sont votés par le conseil d’administration sur proposition de la direction. La grille des emplois est elle aussi soumise au vote du conseil d’administration dont la dernière délibération sur ce sujet date de la séance du 16 décembre 2019 (en annexe 5).

Tableau 7 : **Personnel en équivalent temps plein de janvier à mai 2020**

<b>Nombre moyen total</b>	<b>35, 28</b>
CDI	26,36
CDII	4
CDD permanents	2,95
CDD intermittents	1,38
Stagiaire	0,59

Source : MPAA

La majorité des emplois sont des CDI. La MPAA a recours à un volant de CDD intermittents pour le montage de spectacles.

Les emplois en CDii<sup>21</sup> sont en extinction depuis leur suppression progressive, au fur et à mesure des départs, décidée lors du conseil d’administration du 3 juin 2019 (10 CDii étaient encore employés à la MPAA). Jusqu’alors, un binôme de deux chargés d’accueil et de développement par site assurait l’ouverture au public et certaines missions administratives et de développement des publics. A ces binômes avaient été adjoints, au

<sup>21</sup> « Le contrat de travail intermittent (CDII ou CD2I) permet au salarié d’alterner périodes travaillées et périodes non travaillées. Il peut être conclu, sous conditions, dans des secteurs connaissant d’importantes fluctuations d’activité (service public.fr) ». Pour bénéficier du statut d’intermittent, il faut avoir déclaré 507 heures ou 43 cachets sur une période de 12 mois de travail, pour ouvrir des droits valables un an, sur la base d’une “date anniversaire flottante” correspondant au lendemain du dernier jour travaillé.

fur et à mesure de l'ouverture des sites, dix personnes en CDii. La direction a fait le constat que leur masse salariale était difficile à maîtriser et leur fonctionnement (délais de prévenance, turnover) compliqué. Trois postes d'agents d'accueil en CDI à temps partiel de 24 heures par semaines ont été créés et pourvus en évolution interne et prioritairement dédiés aux accueils du soir et du week-end.

#### 1.4.3.3. Les difficultés à appliquer la convention collective

Depuis 2017 et son passage en EPCC, la MPAA dépend de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC). La nouvelle direction ayant constaté des difficultés à appliquer la convention collective a fait appel à un cabinet d'ingénierie culturelle pour l'accompagner. Le cabinet a rendu son rapport en juillet 2019.

Le rapport communiqué au comité social et économique le 18 septembre 2019 atteste de bonnes conditions de rémunération dans l'entreprise mais pointe un manque dans l'application du cadre légal, l'harmonisation et la transparence des pratiques.

L'audit fait les principaux constats suivants : la MPAA n'a pas d'accords d'entreprise ; l'organisation du travail et les situations individuelles sont gérées par les usages des sites et des acquis liés au précédent statut d'EPA sont mentionnés dans les contrats de travail mais ne sont pas harmonisés. Les principales recommandations du rapport d'audit sont :

- des principes d'harmonisation et de modulation du temps de travail conformes à la CCNEAC doivent être négociés ; la planification de l'organisation du travail doit être communiquée annuellement aux salariés ;
- une trame type de contrat de travail doit être prévue par catégorie professionnelle ;
- une grille salariale doit être mise en place ;
- un nouveau règlement intérieur doit être soumis au comité économique et social ;
- l'élaboration des accords d'entreprise qui permettront le suivi maîtrisé de tous les avantages sociaux proposés : tickets restaurants, mutuelles, primes ;

La direction a indiqué aux auditeurs que depuis la démission en octobre 2019 des délégués du personnel, elle ne peut réunir le comité social économique et donc lancer la négociation d'accords d'entreprise. La direction a précisé que les délégués du personnel ont démissionné afin de refonder un CSE plus représentatif du personnel (un collège unique au lieu de deux collèges cadres / agents de maîtrise et ouvriers et que les élections de représentants du personnel au CSE doivent se tenir en octobre 2020. La réunion du CSE devra suivre très rapidement cette élection pour notamment prendre en compte les mesures de la direction dans le contexte de crise sanitaire.

#### 1.4.3.4. Les risques psycho-sociaux décelés

L'équipe actuelle de la MPAA composée de 35 salariés dont une dizaine était présents lors de la création en 2008 a connu des changements notables en dix ans avec l'ouverture de nouveaux sites. L'audit du cabinet d'ingénierie indique : « L'équipe pionnière qui a travaillé au développement de la MPAA a imprimé ses modes de fonctionnement ».

L'audit de l'IGVP notait en 2011<sup>22</sup> « les agents ont réellement le sentiment d'appartenir à une équipe avec des missions importantes. La motivation et l'intérêt qu'ils portent à leur travail et à la qualité des prestations offertes doivent être soulignés ».

Les rapporteurs ont entendus des agents très motivés car persuadés de rendre un vrai service public aux amateurs, mais ayant le sentiment de réaliser un travail lourd se traduisant parfois par des difficultés au travail.

Dès son arrivée, la nouvelle directrice a lancé son nouveau projet pour l'établissement. Ces changements ont, de l'avis général des personnes entendues par les rapporteurs, demandé, pour leur mise en œuvre, un travail important de mise en place. Une lettre d'alerte a été écrite par une majorité de cadres à la présidente du conseil d'administration (18 juin 2019), qui leur a adressé une réponse ainsi que la directrice.

Ces difficultés se traduisent par différents éléments notamment une augmentation des arrêts maladies dont certains de longue durée et des départs en rupture conventionnelle à la demande d'agents.

La MPAA a indiqué avoir constaté une augmentation du nombre d'arrêts maladie en 2019 (42) et début 2020 (57 sur 5 mois) par rapport à 2018 (27). La montée des départs en rupture conventionnelle peut aussi être aussi un indicateur des difficultés au travail, de 1 en 2018 à 2 en 2019 puis 5 sur les premiers mois de 2020. Il convient de nuancer l'interprétation de ces indicateurs car ces départs peuvent aussi s'expliquer en partie par la réorganisation interne début 2020.

Tableau 8 : Évolution des arrêts maladie en 2018 et 2019 (en nombre et en nombre de jours)

Périodes	Nombre d'arrêts maladie	Nombre de jours d'arrêts maladie	Dont nombre d'arrêts longue maladies	Nombre de salariés en longue maladie
2019	42	1514	1047	7
2018	27	272	131	1

Source : MPAA

Ce tableau montre la forte augmentation des jours d'arrêts en 2019 par rapport à 2018. Le tableau suivant montre que le début d'année 2020 marque une montée notable des départs en rupture conventionnelle dont ceux de 3 cadres.

<sup>22</sup> Au paragraphe 2.1.2 relatif à l'organisation des services.

Tableau 9 : Ruptures conventionnelles 2018/2019/début 2020

<b>Année</b>	<b>Nombre de ruptures conventionnelles</b>	<b>Postes occupés</b>
<b>2018</b>	<b>1</b>	
<b>2019</b>	<b>2</b>	
<b>Début 2020</b>	<b>5</b>	

Source : MPAA

*Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les auditeurs observent que ni la lettre adressée à la présidente par une majorité de cadres et ni la démission des représentants du personnel n'ont été présentées ni discutées en conseil d'administration.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « La dimension « classique » ou « naturelle » des départs pourrait aussi être mentionnée car il est normal de voir des départs arriver dans les 2 ou 3 premières années d'un nouveau projet artistique et culturel. Il est rappelé que la situation ayant été bloquée jusqu'à fin 2018 ; il est normal que tous les départs se fassent massivement en 2019, puis en 2020 dans le cadre d'une réorganisation. »*

#### 1.4.4. Les outils informatiques

Depuis son arrivée, la nouvelle direction a fait le constat d'un déficit d'outils informatiques. Elle ne dispose pas de serveur informatique capable de supporter l'activité conjointe et transversale de cinq établissements.

La direction a précisé que les outils nécessaires au fonctionnement de l'établissement étaient en construction :

##### ◆ Le nouveau site internet

Le nouveau site internet est en phase de construction depuis mai 2019. Actuellement, il publie un agenda sur des scènes amateurs, l'annonce de spectacles et les appels à projet pour les amateurs, par exemple : « kiosque en fête » ou le « festival amateurs de Montreuil ». Au niveau des contenus, le site publie des articles de fond sur des rencontres professionnelles et amateurs avec un lien sur les thèmes suivis par la MPAA et des fiches outils sur la veille juridique.

##### ◆ Un nouveau serveur

Une société est chargée de mettre en place le nouveau serveur de la MPAA. L'opération qui était prévue en avril est reportée à l'été 2020. Un schéma directeur des systèmes informatiques est en cours de réalisation et donne lieu à un marché public ce qui permettra la mise en place d'une base de données et donc du « portail ressources » qui l'hébergera en la rendant accessible au public.

◆ L'acquisition d'un logiciel métiers

La MPAA a fait l'acquisition d'un logiciel métier « ressources » qui sera commun à tous les salariés sur les ordinateurs des différents sites et a pour vocation de centraliser toutes les données de la MPAA et permettre ainsi une structuration des activités par un outil commun. Il s'agit d'un logiciel métier multifonctionnel (comprenant différentes entrées) en billetterie, vente de prestations-ateliers, location d'espaces, envois d'emails et interconnexion entre les données. Le logiciel permettra le lien avec le « portail ressources » pour la mise à disposition des références et la gestion du centre de ressources.

La phase amont de l'installation est en cours et la phase entrée en production aura lieu à l'automne. L'ancien serveur restera en doublon jusqu'en novembre 2020 notamment pour les réservations de salles.

Le chiffrage du coût des logiciels métiers est évalué par la MPAA à 40 K€ d'investissement et à 15 K€ de maintenance annuelle.

## 2. PRINCIPAUX ENJEUX DE LA MPAA

### 2.1. La MPAA avait déjà fait l'objet d'une mission d'audit par l'Inspection générale en 2011

Peu de temps après sa création juridique en 2007 et son ouverture opérationnelle en 2008, la MPAA avait été auditée par l'Inspection générale, en 2011. Elle ne disposait alors que d'un seul site, celui de l'auditorium Saint-Germain dans le 6<sup>e</sup> arrondissement, et avait pu faire un premier bilan de deux saisons 2008 / 2009 et 2009 / 2010 : la fréquentation était en forte augmentation, liée à la montée en charge de ses activités, avec toutefois un taux de remplissage assez faible de la salle de spectacles.

Le rapport de l'IG de 2011 concluait que son développement, bien que positif, était freiné par trois éléments : l'étendue de son champ d'intervention trop restreint ; une communication manquant de visibilité et de lisibilité ; un manque de locaux pour le développement des ateliers qui la contraignait à la location. Il était souligné que l'ouverture prochaine de nouveaux sites pallierait ce manque.

Le rapport de 2011 formulait un certain nombre de recommandations dans divers domaines : gouvernance, organisation : RH et moyens de fonctionnement, et aspects juridiques (cf. annexe n° 3).

La présente mission a pu constater que les recommandations de 2011 avaient, pour l'essentiel, été mises en œuvre, notamment les recommandations suivantes :

S'agissant de la recommandation n° 4 : appliquer les règles de communication des délibérations du conseil d'administration, la direction a informé les rapporteurs qu'un point d'information sur l'ordre du jour des conseils d'administration était fait lors des réunions d'équipe, en amont si besoin pour préparer une question ou ensuite pour un retour. De plus, les délibérations sont accessibles sur le serveur de la Canopée et consultables par tous.

S'agissant de la recommandation n° 9 : réaliser un exercice annuel d'évacuation, la direction a informé les rapporteurs que la recommandation était bien mise en œuvre, sur chacun des 5 sites.

S'agissant de la recommandation n° 10 : tenir un inventaire des biens et l'actualiser annuellement, la direction a indiqué aux rapporteurs que cette recommandation était en cours de mise en œuvre.

S'agissant de la recommandation n° 13 : mettre en place une comptabilité automatisée, il a été indiqué aux rapporteurs que le logiciel de comptabilité était en place depuis début 2019.

Toutefois, 2 recommandations importantes de 2011 toujours d'actualité restent nécessaires à mettre en œuvre selon les rapporteurs :

- la recommandation n° 2 : prévoir une enquête de connaissance et de satisfaction des publics de la MPAA.

La direction de la MPAA a indiqué à ce sujet qu'une enquête sommaire et approximative et sur un panel restreint de public avait été visiblement mise en œuvre en 2015. Mais la situation actuelle est celle de l'absence de base de données partagée : il n'y a que des fichiers par personne, sur différents logiciels : Excel, Filemaker, Outlook. La direction actuelle a indiqué avoir commencé à travailler dès 2018 sur la mise en place d'un outil préalable à tout suivi et toute étude de public. La commande d'une mission « centre de ressources » étant intrinsèquement liée, la direction a mené un travail de fond aboutissant au constat qu'il n'y avait pas non plus de serveur permettant de partager une base de

données. La direction travaille depuis 2019 à la définition des besoins et prévoit une mise en œuvre en 2020.

La direction de la MPAA précise que la question de la connaissance des publics sera intégrée à la base de données pour les connaissances basiques avec la possibilité de sortir des statistiques annuelles, et au centre de ressources pour un travail plus précis sur l'accompagnement des amateurs.

- la recommandation n° 12 : signer une convention de services entre la Ville de Paris et la MPAA permettant de lui apporter un soutien technique.

Le rapport de de l'IG 2011 notait une connaissance imparfaite des règles des marchés publics. Ce constat était liée à l'étude de deux marchés, celui relatif au nettoyage des locaux, et celui relatif aux impressions diverses de documents et publications, pour lesquels des manquements aux règles de publication et de seuils liées au code des marchés publics. Le rapport avait noté l'absence d'accompagnement de la part de la direction des affaires culturelles pour préparer les marchés publics.

Le rapport de 2011 concluait à ce sujet que : « cette situation illustre les difficultés des structures de petite taille à connaître précisément une réglementation difficile au demeurant souvent mouvante. L'article L.2512-9 du code général des collectivités territoriales prévoit que la Ville de Paris et ses établissements publics *« peuvent conclure des conventions par lesquelles l'une des parties s'engage à mettre à disposition de l'autre ses services et moyens afin de lui faciliter l'exercice de ses compétences. La partie bénéficiaire de la mise à disposition rembourse à l'autre partie la valeur des prestations reçues. »*

À l'instar de ce que l'Inspection générale a proposé lors de son audit de la Maison des Métallos<sup>23</sup>, cette convention permettrait à la MPAA de déléguer à la Ville de Paris la passation ses marchés et / ou de bénéficier des formations dispensées par la direction des ressources humaines de la Ville de Paris. »

Dans sa réponse au rapport provisoire, le président de la MPAA indiquait en 2011 que *« cette convention est souhaitée »* et qu'une *« discussion sur son contenu doit être prochainement engagée avec les services de la direction des affaires culturelles »*.

Cette recommandation est toujours d'actualité concernant les marchés puisque force est de constater qu'une telle convention n'a pas été passée. Cette recommandation peut trouver à s'appliquer pour l'ensemble des fonctions support de la MPAA, notamment systèmes d'information et RH. Dans ces domaines, le recours à des conventions de services avec la Ville pourrait être une source d'économies.

## **2.2. La direction de la MPAA a fait part en 2019 de ses difficultés à la Ville de Paris**

Dans une note de synthèse datée du 1<sup>er</sup> octobre 2019, la direction de la MPAA recense les difficultés auxquelles elle fait face et pour lesquelles elle sollicite une augmentation de la subvention que lui verse la Ville de Paris, définie à ce jour à 2 217 500 €.

Les principales difficultés évoquées dans cette note sont :

- des difficultés en termes de ressources humaines, [.....] ;

<sup>23</sup> Rapport n° 09-28 de septembre 2010.

- une absence de serveur informatique qui empêche de travailler en réseau alors qu'elle doit gérer 5 sites, avec l'absence de logiciels adaptés : gestion des publics, billetterie, coordination des équipes et activités, extranet, etc.
- des difficultés financières liées à la non prise en compte de la montée en charge de l'activité : dotation liée à l'ouverture de la Canopée, du changement de statut (EPCC), ainsi qu'à des charges financières non prises en compte jusqu'à présent et des erreurs de gestion passées.

Afin de faire face à ces difficultés, la note évoque :

- un nouvel organigramme cible qui portera à la fois sur une réorganisation de la MPAA et sur des créations de postes relatifs à des compétences nouvelles nécessaires, pour un montant évalué à 235 K€<sup>24</sup>. Ce nouvel organigramme s'accompagne d'économies par ailleurs [.....] ;
- la mise en place des outils informatiques nécessaires, avec un minimum de 30 K€ pour le seul serveur ; des économies sur les coûts de fonctionnement sont évoquées (ménage, copieur, impressions, etc.).

La note ajoute à ces besoins urgents des éléments sur le développement de plusieurs activités :

- le soutien à l'émergence : nécessité d'un poste à temps plein pour un montant de [.....] plus [.....] de budget ;
- les projets de territoires : nécessité d'un poste à [.....] ;
- le centre de ressources : nécessité de renforcer l'équipe et de rechercher des partenariats financiers ;
- la recherche de ressources financières nouvelles : ateliers, billetterie, évolution des tarifs de location des salles de spectacles.

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

La note conclut par une demande d'augmentation substantielle de la subvention de la Ville de Paris (fixée statutairement à 2 217 500 €) :

- pérennisation du complément « exceptionnel » de 200 K€, demandé et obtenu chaque année désormais depuis 2018 au titre des frais liés au site de la Canopée ;
- complément de 493 K€ lié aux coûts structurels constatés : 235 K€ pour les recrutements nécessaires à l'atteinte de l'organigramme cible (hors nouvelles activités) ; 98 K€ pour une mise en conformité lié au changement de statut d'EPA à EPCC (hausse des charges sociales non anticipée) ; 160 K€ autres frais structurels jusqu'ici pris en charge par le report à nouveau ;
- complément de 150 K€ liés au développement des activités liées à l'émergence et aux projets de territoires.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « La MPAA a en effet obtenu 200 000 euros exceptionnels en 2018 et 2019 qui ont été considérés comme structurels en 2020 (mais non encore inscrits aux statuts). Reste 100 000 exceptionnels et 200 000 à inscrire pour 300 000 structurels afin que la structure soit en conformité. »*

<sup>24</sup> La réorganisation vise une plus grande transversalité dans l'accompagnement des amateurs (et moins de sectorisation entre les disciplines) et une communication renforcée.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique : « Certaines charges conjoncturelles (charges de « rattrapage ») incluses dans les 160 k€ ont été soldées en 2019 grâce au report à nouveau. Le montant de 160 k€ n'est donc plus d'actualité. Il est à redéfinir.

Les 98 k€ ont été pris en charge cette année par les 100 k€ de subvention exceptionnelle allouée par la Ville à la structure. Sous réserve que la subvention de la MPAA soit bien sociée sur le montant 2020, compte-tenu du contexte budgétaire actuel, soit 2 517 k€ (soit + 300 k€ par rapport au montant mentionné), le montant des besoins de la MPAA se chiffreraient aux :

- besoins RH exprimés : + 230 k€
- autres frais structurels à redéfinir sur la base de ce qui a été communiqué au CA de janvier 2020 : 77 k€
- soit 310 k€. »

Les rapporteurs notent que la non prise en charge de l'ensemble des charges structurelles par la subvention de la Ville de Paris<sup>25</sup> expose la MPAA au risque d'insincérité de son budget, compte-tenu de son importance dans le budget (près de 90 % des ressources<sup>26</sup>) et de la faiblesse de ses ressources propres.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique : « La Ville de Paris va, dans le cadre du dialogue de gestion avec la MPAA et du futur contrat d'objectifs et de moyens, définir les postes qui seront financés. Le dialogue de gestion, notamment dans les phases d'élaboration du budget (ROB - vote du BP) permettra également de mettre en adéquation les charges face aux recettes et produits envisageables ».

### **2.3. La crise sanitaire a fortement impacté l'activité de la MPAA et mis en exergue ses difficultés**

En particulier, le télétravail a été rendu difficile en raison du manque d'outils informatiques adaptés de la MPAA.

La crise sanitaire a conduit la MPAA à réduire considérablement son activité dès le 15 mars 2020. Le télétravail a été adopté pour 17 salariés. Les autres salariés, dont les missions relèvent de la présence du public ou des artistes ont été mis au chômage technique, avec maintien de leur salaire. Les salaires restent à la charge de la MPAA car les EPCC ne sont pas éligibles au dispositif de chômage partiel prévu par la loi du 23 mars 2020 dès lors que les subventions publiques qui leur sont attribuées sont supérieures à 50 % de leurs recettes annuelles, ce qui est le cas pour la MPAA.

L'activité de la MPAA a été bouleversée de manière soudaine et a dû trouver les moyens de sa continuité à distance sur les volets administratifs, RH et financiers. La programmation des spectacles a été annulée ou reportée. Certains ateliers ont également été reportés, mais d'autres se sont poursuivis à distance notamment dans le cadre du projet « Frontière(s) » qui a proposé un mouvement fédérateur pour beaucoup de structures du 20<sup>ème</sup> arrondissement autour de la date du 26 septembre qui n'est pas annulée. Le reste de la programmation a été annulée ou reportée à la saison 2020-2021 quand cela a été possible.

<sup>25</sup> La subvention de la Ville de Gentilly est fixée statutairement à un montant symbolique de 1 000 €.

<sup>26</sup> Hors valorisation de l'apport en nature constitué par les locaux mis à disposition chiffré à 1 167 360 €.

La crise a eu un impact négatif sur l'équilibre entre la vie personnelle des salariés et leur vie professionnelle. Elle a aussi rendu plus criant le manque d'outils informatiques et notamment l'absence de serveur qui rend très difficile et pénible le travail en réseau et l'accès commun aux documents. La crise a pu créer chez certains un sentiment d'inutilité et une angoisse liée au manque de perspectives dans le secteur d'activité.

À partir de la période post confinement commençant le 11 mai 2020, le plan de reprise progressive des activités sur les sites (PRPAS) a été mis en œuvre. L'accueil des salariés sur les sites est prévu à partir du 18 mai avec un retour progressif, en plusieurs étapes, par catégories d'agents et par sites afin de mettre en œuvre les mesures sanitaires adaptées. Un protocole sanitaire a été mis en place pour les salariés : distribution de masques, mise à disposition de gel hydro-alcoolique, rappel des gestes barrières, nettoyage approfondi et désinfection des bureaux, etc. L'accueil du public a repris à compter du 15 juin. Un protocole d'accueil du public a été mis en place, dans le cadre d'un groupe de travail.

Le télétravail est maintenu dans la mesure du possible au moins jusqu'aux congés d'été, avec des mesures d'écoute et d'accompagnement.

Le PRPAS a prévu un retour progressif en conformité avec l'évolution des mesures sanitaires. Les répétitions des amateurs ont pu reprendre depuis le 16 juin. Les 250 compagnies qui devaient répéter de mars à juillet ont été contactées par la MPAA pour reprise de contact, échanges de nouvelles et suivi des projets en cours, annulés, ou reportés. À moyen terme, la MPAA est dans l'attente de la définition de protocoles sanitaires pour la rentrée afin de savoir s'ils seront compatibles avec ses activités :

- pour l'activité répétitions, quelles distances ? quels domaines artistiques (la danse et les instruments à vent pouvant poser problème notamment). La question aussi du moral des compagnies et des publics est aussi incertaine : quel sera leur désir de revenir à la MPAA ?
- ateliers : les mêmes problématiques de distance et de moral se posent ;
- spectacles : l'incertitude porte sur les jauges et les dates autorisées, mais aussi sur la réactivité des artistes, après l'arrêt de toutes les créations pendant le confinement, et sur les impacts financiers et humains de la crise.
- s'agissant du pôle ressources, l'activité n'est pas impactée par la crise et le projet avance conformément au planning avec une mise en ligne du site toujours programmée pour octobre 2020.

À plus long terme, la MPAA poursuit sa priorisation des actions de proximité, en petit nombre de public et de participants. La MPAA représente un mode alternatif de construction de projets culturels et a moins besoin de grandes salles de spectacles traditionnelles pour exister. Les projets en faveur de la rencontre humaine, de la mixité sociale et dans une volonté de jouer dans l'espace public vont se renforcer. Les partenariats avec les autres structures aussi, comme c'est déjà le cas pour les projets de territoires.

En termes de ressources humaines, les salaires de l'ensemble du personnel ont été maintenus. L'absence de CSE, dont l'élection a été reportée en raison de la crise sanitaire, est considérée comme un poids pour la direction qui doit prendre des décisions seule ou les soumettre à l'ensemble de l'équipe en direct.

La crise sanitaire a des effets financiers en termes de pertes de recettes et de coûts supplémentaires :

- à court terme : les pertes de recettes sont estimées par la direction à 95 000 €, de plus les engagements auprès des artistes et prestataires seront honorés à hauteur de 25 000 € malgré l'annulation des prestations, le recrutement du responsable programmation et production a été reporté ;

- au titre de l'année 2020 : la MPAA était dans l'attente d'informations sur son éligibilité au fonds de soutien aux artistes et entreprises culturelles mis en place par la Ville de Paris dans le cadre de la crise sanitaire<sup>27</sup>. Le chiffrage des coûts pour la MPAA générés par la crise est en cours ;

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique : « au vu des informations communiquées par la direction de l'EP à ses administrateurs, lors du CA du 21 septembre 2020, la MPAA ne fera pas appel au fonds de soutien mis en place par la Ville de Paris. En effet, il semble que le montant des dépenses non engagées est supérieur à celui des prévisions de recettes non encaissées (110 k€). »*

- à plus long terme, la question de la programmation artistique de la saison 2020 / 2021 reste en suspens, le déficit structurel de 200 000 € est accentué et la réduction de l'activité est évoquée. [.....].

*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Le budget 2020 devra être modifié pour tenir compte des effets financiers de la crise sanitaire.

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) de la MPAA a été rapidement actualisé à la lumière de la crise sanitaire en fonction des besoins tant des usagers que du personnel. Cette actualisation, site par site, a été effectuée sans les représentants du personnel, en l'absence de CSE.

Cette démarche, bien que chronophage, paraît nécessaire pour accompagner un retour à la normale et éviter des démarches bloquantes soit des instances représentatives du personnel, soit de l'inspection du travail.

---

<sup>27</sup> Ce fonds de soutien, doté de 15 millions d'euros, a été adopté dans le cadre du plan de soutien aux artistes et acteurs culturels parisiens voté le 18 mai 2020 par le Conseil de Paris, qui comprend aussi la suspension des redevances et loyers aux associations et opérateurs du secteur culturel.

## **2.4. La définition d'objectifs en lien avec les missions et d'indicateurs d'activité est un processus en cours et doit être poursuivi**

L'effort de structuration interne de la MPAA pourrait passer par la mise en place d'indicateurs permettant de définir et de piloter des objectifs dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens avec la Ville de Paris.

### **2.4.1. Des efforts récents sont à noter dans la mise en place d'indicateurs d'activité**

Les rapporteurs ont étudié les rapports d'activité de la MPAA, pour les années 2018 et 2019, et ont remarqué le travail fait par la direction pour enrichir et renseigner des indicateurs pour chacune des activités de la MPAA. Dans le détail, les indicateurs pour 2019 présentés dans le rapport d'activité sont notamment :

- pour l'activité location / répétition : le nombre de compagnies, le nombre d'heures de location, les recettes de location, la discipline dominante des compagnies, leur localisation (arrondissement /dans Paris / hors de Paris), leur caractère nouveau ou pas, leur participation à d'autres activités de la MPAA ; ces indicateurs sont présentés en global et par site ;
- pour l'activité ateliers : le nombre d'ateliers, le nombre de places offertes, les effectifs réels, le nombre d'heures ;
- pour la programmation de spectacles : le nombre d'événements, le nombre de spectateurs, par catégories de spectacles amateurs ou professionnels, le détail des partenariats.

Les rapporteurs tiennent à souligner la grande qualité du rapport d'activité qui bien plus que des données chiffrées, au demeurant très détaillées, fournit un grand nombre d'informations qualitatives et d'explications sur le détail des actions de la MPAA.

Cependant, le rapport d'activité 2019 insiste aussi sur la nécessité de continuer à travailler sur ces indicateurs et pour ce faire sur le besoin de disposer d'outils d'analyse performants aujourd'hui absents.

### **2.4.2. La démarche de définition d'objectifs et d'indicateurs est en cours**

Dans le cadre d'un échange sur un approfondissement de cette démarche entre les rapporteurs et la direction de la MPAA, cette dernière a élaboré un document de travail intitulé « Objectifs, indicateurs, coûts des activités de la MPAA ».

En préambule, ce document rappelle la nécessité pour la MPAA de disposer d'un serveur de base de données qui lui permettra de connaître et suivre son public. Ce chantier est à l'œuvre depuis 2018. Il est précisé que le serveur doit être installé en juin 2020 et la base de données en construction sera effective à partir d'octobre 2020. En comptant 6 à 12 mois de prise en main par les équipes et d'ajustement de l'outil CRM<sup>28</sup>. Cette base de données sera à la fois l'outil unique de suivi pour les 5 sites et la matrice pour la mise en ligne des données publiques du centre de ressources pour la pratique artistiques en amateur.

Elle sera pleinement opérationnelle à partir de 2021 (2020 étant bouleversée par la crise sanitaire) à partir de laquelle les indicateurs mis en place dans la base pourront être affinés et de nouveaux objectifs fixés ou précisés.

<sup>28</sup> Custom relationship management.

Il est également utilement précisé que les objectifs quantitatifs doivent être appréhendés avec nuance, au vu de la nature artistique unique du projet de la MPAA, en tenant compte des disparités territoriales fortes, de la porosité entre les 4 activités piliers et des structures partenaires, ainsi que de l'impact à long terme sur les publics. Ils devraient notamment être réévalués régulièrement au fur et à mesure de l'évolution de l'activité réelle de la MPAA.

Pour chacune des activités, ce document définit des objectifs avec des indicateurs à mettre en place en face de chaque objectif ainsi que les outils prévus ou à prévoir et les coûts associés.

Les 8 activités recensées sont :

- la location de salles de répétitions ;
- la location de salle de spectacles ;
- l'accompagnement des équipes ;
- les ateliers ;
- les rendez-vous réguliers ;
- les projets de territoires ;
- la programmation de spectacles ;
- le centre de ressources.

Le champ « objectifs » du document a le mérite de préciser chacune des 8 activités :

- l'activité location de salles de répétition a pour objectif l'accueil des groupes amateurs, mais aussi l'accueil de groupes dans le champ du social, des territoires ou de l'animation, ainsi que l'accueil de groupes émergents en voie de professionnalisation ;
- l'activité location de salles de spectacles se décline en accompagnement au plateau des projets artistiques des amateurs et génération des recettes d'activités significatives ;
- l'activité accompagnement des équipes a pour objectif d'aller au-delà de la mise à disposition d'espaces et à assurer un suivi solide des équipes ;
- l'activité ateliers a pour objectif d'impulser une pratique artistique pour des publics individuels ;
- l'activité rendez-vous réguliers a pour objectif d'impulser une pratique pour grands débutants dans la convivialité ;
- l'activité projets de territoire a pour objectif de clarifier les activités de la MPAA et d'en renforcer sa lisibilité sur un territoire ;
- l'activité de programmation de spectacles se décline en spectacles professionnels et spectacles amateurs ;
- l'activité du centre de ressources a trois objectifs : informer et orienter les Parisiens, participer aux recherches concernant la pratique artistique amateur et inscrire la MPAA dans un réseau francilien et national comme centre de ressource de référence.

Le champ « indicateurs à mettre en place » montre une volonté de préciser et d'approfondir les indicateurs existants. Ainsi s'agissant de l'activité location de salles de répétition, il est prévu de connaître le nombre de personnes composant chaque groupe d'amateurs, leur sexe, leur âge, ainsi qu'un grand nombre d'informations qualitatives : nature des liens entretenus, objectifs et perspectives des projets, etc. De même, l'activité location de salles de spectacles sera mieux connue grâce à de nouveaux indicateurs, notamment la distinction entre musique et danse à Saint-Germain et théâtre à Broussais et

Bréguet, la porosité entre amateurs et professionnels s'agissant de l'émergence. L'activité ateliers sera aussi mieux pilotée grâce à la connaissance des éléments portants sur la qualité des projets produits, le rayonnement des productions, le renouvellement des publics. Les projets de territoires seront aussi mieux connus grâce aux indicateurs tels que : publics touchés, partenariats noués, implication des amateurs dans une thématique proposée. La programmation de spectacles professionnels sera suivie notamment par de nouveaux indicateurs tels que ratio hommes / femmes ou bien l'implication de la MPAA dans le spectacle, tandis que la programmation de spectacles amateurs sera suivie par des indicateurs tels que l'origine des groupes et si possible des personnes (Paris ; Ile-de-France ; hors Ile-de-France) ou bien la récurrence de programmation des équipes. Le centre de ressources sera piloté à partir d'indicateurs tels que : nombre de clics de consultation, nombre de prises de contact, nombre d'articles et de supports hébergés, nombre et nature des partenariats nationaux.

Cette définition des objectifs et des indicateurs à mettre en place implique des outils de suivi et des coûts associés qui sont notamment liés à :

- la mise en service d'un serveur été 2020) ;
- un poste de chargé des projets participatifs et de territoire ;
- un poste dédié à l'émergence ;
- un poste CAM supplémentaire par site ouvert le matin ;
- un poste de responsable programmation.

Sont en annexe 6 les tableaux extraits du document « Objectifs, indicateurs, coûts des activités de la MPAA » élaborés par la MPAA.

#### **2.4.3. La démarche doit être poursuivie dans le cadre de la structuration de l'organisation et du dialogue de gestion avec la Ville de Paris**

Les rapporteurs notent le grand intérêt du document « Objectifs, indicateurs, coûts des activités de la MPAA » en termes stratégiques pour l'orientation future de la MPAA et la structuration de son organisation. Ce document permet en effet à la fois d'explicitier les missions de la MPAA en les déclinant par des objectifs concrets et de mettre en face de ces objectifs non seulement des indicateurs qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs mais aussi les ressources (nouvelles) nécessaires. C'est donc un travail d'analyse utile pour la MPAA dans le cadre de ses négociations budgétaires avec la Ville de Paris sur le montant de sa subvention d'équilibre.

Les rapporteurs notent que l'explicitation des objectifs de la MPAA dans le document « Objectifs, indicateurs, coûts des activités de la MPAA » fait apparaître des activités qui ne sont pas aujourd'hui explicitement dans le champ des missions de la MPAA telles que prévues par ses statuts.

En effet, les missions de la MPAA sont définies à l'article 4.1 de ses statuts (cf. partie 1). Plusieurs objectifs ne correspondent pas explicitement aux missions de la MPAA telles que définies dans les statuts mais peuvent facilement s'y rattacher :

- l'accueil de groupes dans le champ du social, territoires, animation : les dimensions sociales et territoriales ne sont pas explicites dans les statuts, à l'exception de la mention « public parisien et francilien ». Néanmoins, dans la mesure où il s'agit bien de groupes amateurs, il semble à la fois cohérent et justifié que ces aspects puissent être visés par une institution liée à une collectivité territoriale.
- les « Rendez-Vous Réguliers en vue d'impulser une pratique ouverte à tous et toutes dans la convivialité peuvent sans conteste se rattacher à la mission prévue de l'organisation d'ateliers : ils répondent à un besoin spécifique d'ateliers d'un format adapté pour toucher un public particulier, les « grands débutants ».

- les projets de territoires : comme évoqué ci-dessus, la dimension territoriale est évidemment bienvenue, de même que le fait de tisser des liens avec des institutions partenaires.

Pour atteindre ces objectifs qui s'insèrent naturellement dans les missions de la MPAA telles que définies dans ses statuts, cette dernière aurait tout intérêt à les formaliser dans un cadre qui lui permettrait de justifier son action et ses besoins en ressources nouvelles, que ce soit par une actualisation de ses statuts ou bien dans un cadre contractuel. Sans être réellement de nouvelles missions, la déclinaison de ces objectifs particuliers permet de mieux appréhender une requête par la MPAA de ressources plus élevées.

En revanche, d'autres objectifs ne sont ni explicitement prévus par les statuts, ni même rattachables implicitement à des missions prévues statutairement.

En particulier, 2 objectifs ne sont a priori pas prévus dans les statuts :

- 1) le soutien à l'émergence : il s'agit d'un domaine très particulier, en pleine expansion. Le lien avec la pratique amateur est clair, mais c'est un domaine d'expertise en soi, qui requiert à la fois des compétences spécifiques et une forte disponibilité des salles de répétition, il est vrai sur des plages horaires (en journée) complémentaires de celles demandées par les amateurs (en soirée). Il n'appartient pas aux rapporteurs de se prononcer sur l'opportunité pour la MPAA d'investir ce champ. En tout état de cause, ils notent que ses statuts ne l'ont pas prévu.
- 2) les spectacles professionnels à titre non accessoire : s'agissant de cette activité, elle semble même exclue de manière générale par les statuts puisque c'est par opposition à l'activité professionnelle que se définit la pratique amateur à laquelle est dédiée la MPAA. Les rapporteurs ont noté la notion de porosité entre amateurs et professionnels et c'est à la lumière de cette notion qu'ils comprennent de la lecture des statuts que les spectacles professionnels ne devraient être acceptés qu'à titre « accessoire ». Ils ne devraient donc représenter qu'une part réduite de la programmation de spectacles et être plutôt une source de profits, comme les activités dites « accessoires ». Or, comme cela a été décrit dans la première partie du rapport, les spectacles professionnels représentent une part de la programmation en voie de régression et ne sont pas une source de profit (il ne s'agit pas de l'activité location de salles de spectacles à des professionnels).

Enfin, l'objectif de « générer des recettes d'activités significatives » est particulièrement ambitieux est justifierait un cadre formel que les statuts actuels ne remplissent que partiellement. Alors que les précédents statuts ne prévoyaient des activités rémunératrices qu'implicitement en évoquant les activités dites « accessoires », les statuts actuels dans l'article 20 « recettes de l'établissement » ne fait que reprendre les précédentes recettes liées à ces activités « accessoires ». La recherche de ressources propres « significatives » n'est donc pas prévue *a priori* et c'est la question du modèle économique qu'il faut donc poser. De leurs échanges avec la DAC, les rapporteurs ont retenu que la Ville de Paris souhaite une émancipation de la MPAA sur le plan budgétaire et l'encourage à trouver de nouvelles recettes.

Avant de chercher de nouvelles recettes, les rapporteurs soulignent qu'il serait utile d'acter ce nouvel objectif dans un cadre formel qui légitimerait la MPAA dans ce nouveau développement. En effet, c'est une démarche lourde en termes à la fois d'effort et de positionnement. Il ne faudrait pas que cette démarche vienne heurter les principales missions de la MPAA qui demeure avant tout un service public. Le risque est grand en effet que la recherche de recettes propres, voire une éventuelle quête de rentabilité ne rentre en contradiction avec certains objectifs, comme celui de rendre accessible au plus grand nombre d'amateurs des salles de répétition, ou bien l'accueil de « grands débutants » a priori loin de toute pratique artistique. Si des pistes de ressources propres devaient être explorées, c'est en excluant toute notion de rentabilité, mais plutôt en cherchant une

optimisation des moyens à la disposition de la MPAA et leur adéquation avec des publics qu'il faut distinguer d'éventuels nouveaux « clients ».

Diverses pistes de ressources propres peuvent être évoquées :

- la location de salles de répétition et de salles de spectacle : l'augmentation des tarifs aujourd'hui très bas est une possibilité. Il est possible d'envisager une hausse générale du tarif, par exemple passage de 2 € à 4 € de l'heure, voire plus. La mise en place de tarifs modulés en fonction des caractéristiques des usagers (quotient familial, nombre de personnes, etc.) peut sembler trop complexe et inadaptée. On peut en revanche penser à une modulation liée aux tranches horaires. Une tarification évolutive peut aussi être un levier d'augmentation du taux de remplissage ;

En revanche, il convient de garder à l'esprit la nécessité d'offrir des tarifs inférieurs à ceux du marché pour rester dans le cadre de la mission première de la MPAA.

En particulier, ces locations de salles de répétitions ne devraient pas être offertes aux professionnels selon les rapporteurs. La question de louer les salles de spectacles à des professionnels se pose.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique que « les tarifs professionnels sont utiles à des fins de rentabilité et de découverte de nouveaux artistes. »*

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique qu'« une politique tarifaire fondée sur le QF pourrait être appliquée aux ateliers ».*

- la billetterie : cette piste est assez limitée s'agissant de spectacles amateurs, avec toutefois le projet en cours de mise en œuvre de la nouvelle billetterie dite « complice » qui peut réserver de bonnes surprises, faisant appel à une générosité spontanée et personnalisée de la part des spectateurs ;
- l'ingénierie culturelle : c'est une nouvelle activité qui consiste pour la MPAA à valoriser son expertise sous forme de missions de conseil facturées à d'autres institutions. Cette activité, qui nécessiterait, pour être développée, des ressources dédiées, peut être conduite indépendamment des missions principales de la MPAA. À la différence de ces dernières, la notion de « rentabilité » peut lui être appliquée, en rapportant le prix facturé à un coût salarial horaire. Les rapporteurs notent que cette activité n'est pas mentionnée ni dans les statuts ni dans le document « Objectifs, indicateurs, coûts des activités de la MPAA ».

Enfin, l'ouverture de l'EPCC à d'autres collectivités serait aussi un moyen d'augmenter les recettes : les nouvelles contributions devront être fixées de manière à représenter un apport proportionné à l'action de la MPAA sur chacun des territoires concernés.

#### **2.4.4. La définition d'un contrat d'objectifs et de moyens serait à la fois un outil de structuration de l'organisation et de dialogue de gestion avec la Ville de Paris**

La démarche de définition des objectifs, des indicateurs et des ressources nécessaires associées pourrait être concrétisée dans la rédaction d'un contrat d'objectifs et de moyens.

La Ville de Paris, la Ville de Gentilly et la MPAA devraient définir et signer un tel contrat d'objectifs et de moyens qui mettrait en relation l'évolution de la subvention versée par la Ville de Paris avec les objectifs fixés à la MPAA et au regard d'éventuelles autres ressources. Ces objectifs seraient définis notamment en fonction d'indicateurs.

Le pilotage de l'établissement public par la méthode de gestion des risques est compatible avec un tel contrat d'objectifs et de moyens.

La mission a analysé dans le tableau ci-dessous les différents types de risques auxquels la MPAA est exposée et a préconisé des mesures visant à les supprimer ou les maîtriser.

La direction de la MPAA pourrait utilement se saisir de ce tableau des risques pour mettre en place sa propre cartographie des risques en veillant à couvrir l'ensemble de ses activités et processus de gestion. Cette cartographie est par nature évolutive, les risques seront à réévaluer périodiquement.

Sur la base de cette cartographie, il appartiendra à la direction de mettre en place un contrôle interne adapté. La mise en place des indicateurs évoqués ci-dessus sera un élément important de ce contrôle interne.

Le plan d'action de maîtrise des risques ainsi produit par la direction de la MPAA pourrait être discuté avec la Ville de Paris dans le cadre du futur contrat d'objectifs et de moyens.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « Sur la question de la convention d'objectifs et de moyens, attention à bien distinguer en toute transparence ce qui relève de l'établissement (statuts) et ce qui relève de son projet artistique et culturel (propre à la Direction). La COM doit s'articuler dans cette différence sans pour autant séparer les deux car en cas de moyens insuffisants pour l'artistique ou le service public, la MPAA deviendrait une coquille vide.*

*La COM pourrait être un outil de pilotage sur trois ans, partant du budget global et visant des objectifs de contenus, articulés avec des objectifs de moyens complémentaires : aides aux projets, développement d'un axe permettant des bénéfices.*

*Les moyens structurels ne peuvent être remis en question tous les ans ou tous les trois ans, le climat devenant trop anxigène pour l'équipe et la direction.*

*En revanche, leur efficacité doit être corrélée au projet : exemple : lever des fonds supplémentaires possible uniquement si personnel dédié, donc moyens structurels mis au service du projet sur le long terme. »*

Tableau 10 : Tableau des risques

Univers	Nature du risque		Couverture du risque Numéro des recommandations
Stratégique	Missions non clarifiées	Objectifs non précisés : champs social et territorial	1
Stratégique		Objectif non prévus par les statuts : spectacles professionnels en l'absence de synergie avec l'activité amateurs	2
Stratégique		Objectifs non prévus par les statuts : émergence	3
Opérationnel	Organisation inadéquate par rapport aux objectifs	Manque de compétences	4
Juridique / RH	Non respect de la réglementation en matière de mise en place des instances de dialogue social et de prévention des risques professionnels	Difficulté à faire appliquer la convention collective Risques psycho-sociaux	5
Opérationnel / financier	Absence de comptabilité analytique	Difficulté à faire des analyses de coût par activité, à mettre en place des indicateurs	6
Opérationnel / SI	Logiciels de gestion inadaptés au bon fonctionnement de l'établissement	Difficultés à organiser le travail à distance, à coordonner les 5 sites, à mettre en place des indicateurs, à connaître le public	7
Opérationnel	Risque sanitaire lié au Covid-19	Absence de mise à jour du DUERP	8
Financier	Fragilité budgétaire liée à des ressources insuffisantes	Subvention insuffisante au regard des charges structurelles	9
Financier		Potentiel de ressources propres non exploité	10, 11
Opérationnel	Taille critique insuffisante pour développer certaines fonctions supports : SI, marchés, RH, immobilier	Manque de soutien technique de la Ville de Paris	12
Stratégique	Défaut d'adéquation entre les objectifs assignés à la MPAA et ses ressources	Absence d'un cadrage contractuel entre la Ville de Paris et la MPAA	13

Source : IG

### 3. LES RECOMMANDATIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE

#### 3.1.1. Clarifier la définition des missions

La MPAA a mis en œuvre un certain nombre d'actions qui ne sont pas explicitement prévues par ses statuts mais pourraient facilement s'y intégrer, ce qui lui permettrait de demander plus légitimement les ressources nécessaires à leur développement : l'accueil de groupes dans le champ du social, des territoires ou de l'animation, les rendez-vous réguliers ciblant les grands débutants ou encore les projets de territoires.

**Recommandation 1 :** Les objectifs fixés à la MPAA qui s'insèrent dans le cadre de ses missions statutaires devraient être explicités de manière formelle, par exemple dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens.

La programmation de la MPAA a longtemps fait la part belle aux spectacles produits par des professionnels, hors du champ de sa mission principale. Cette pratique bien qu'en régression est encore réelle.

**Recommandation 2 :** La MPAA devrait limiter son activité de diffusion de spectacles professionnels à des collaborations offrant une forte synergie avec sa mission principale de soutien à la pratique artistique amateur.

L'initiative de la MPAA du soutien à l'émergence dans le domaine du théâtre, c'est-à-dire aux groupes en voie de professionnalisation, est louable et non sans lien avec sa mission principale. Néanmoins, compte tenu de sa complexité et de sa mission principale, une clarification à cet égard doit être réalisée, notamment dans le contexte de la nouvelle mandature et au regard de la politique culturelle de la Ville de Paris.

**Recommandation 3 :** La question du soutien à l'émergence devrait être discutée, dans le cadre de la politique culturelle de la Ville de Paris, qui dépasse la MPAA et pourrait inclure d'autres établissements culturels de la Ville de Paris, afin le cas échéant de fixer à la MPAA un rôle dans ce domaine en formalisant cette nouvelle mission et d'attribuer à la MPAA des ressources nouvelles adaptées.

#### 3.1.2. Renforcer l'organisation interne

Il est nécessaire d'adapter l'organisation de la MPAA afin de la rendre conforme à ses missions et objectifs. Le nouvel organigramme aura pour objet de définir les postes de la MPAA en lien avec ses activités en garantissant l'adéquation des ressources et des compétences requises avec ses missions. La bonne représentation du personnel au sein du conseil social et économique (CSE) est importante pour faciliter le dialogue social.

**Recommandation 4 :** Finaliser la mise en œuvre de l'organigramme cible une fois les missions clarifiées.

**Recommandation 5 :** Organiser les élections des représentants du personnel au comité social et économique afin de pouvoir lancer la négociation d'accords d'entreprise et de mettre en œuvre un contrat de travail type.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique que cette procédure a été lancée depuis la reprise légale du calendrier, les élections se déroulant les 6 et 7 octobre 2020.*

Le logiciel de comptabilité a été mis en place début 2019. En revanche, la MPAA ne dispose pas encore d'une analyse des coûts par activité. Cette dernière est nécessaire pour mieux

piloter les activités en termes de contrôle de gestion. Il faut donc poursuivre cette démarche qui permettra de réaliser une étude des coûts pour chaque activité.

**Recommandation 6 :** Poursuivre la mise en place d'une comptabilité analytique qui permettra l'analyse des coûts par activité et la mise en place d'un contrôle de gestion dans le domaine financier.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « L'analytique est en place. Ni l'installation du logiciel ni de la comptabilité n'ont fait l'objet d'un soutien de la DAC, qui serait d'ailleurs contraire à l'autonomie de l'EPCC. »*

La MPAA a exprimé le besoin d'un serveur de base de données qui lui permettra de mieux organiser son activité sur plusieurs sites et de mieux connaître ses publics. Ce serveur de base de données permettra aussi la mise en place et le suivi d'indicateurs d'activité. La crise sanitaire a mis en évidence sa fragilité en termes d'outils de travail à distance.

**Recommandation 7 :** Renforcer la structuration du système d'information par la mise en place d'un serveur et d'outils de travail à distance adaptés à l'organisation de la MPAA sur plusieurs sites et à la mise en place d'indicateurs d'activité.

### 3.1.3. Renforcer les ressources

Alors que la Ville de Paris renouvelle depuis 2 ans une subvention dite « exceptionnelle » de 200 000 € en plus de la subvention annuelle fixée dans les statuts<sup>29</sup>, la MPAA fait état de besoins supplémentaires structurels qui nécessiteraient une subvention annuelle plus élevée afin de renforcer sa stabilité budgétaire en adéquation avec l'ensemble de ses missions, et avant que le développement de ses ressources propres ne soit assuré.

**Recommandation 8 :** La subvention annuelle de la Ville de Paris devrait être fixée à un niveau qui prend en compte l'ensemble des charges structurelles actuelles de la MPAA.

Cette subvention annuelle plus élevée n'est pas un obstacle à la recherche d'une augmentation de ses ressources propres, qu'il s'agisse de ressources existantes ou de nouvelles ressources. Deux pistes paraissent envisageables aux yeux des rapporteurs : une hausse modérée et modulée des tarifs de location de salles (répétition et spectacles) et le développement de l'ingénierie culturelle. En tout état de cause, il conviendra de ne pas dénaturer les missions de service public de la MPAA en cherchant à rentabiliser des activités qui n'ont pas être rentables ou à détourner des ressources de la MPAA de son public naturel que sont les amateurs.

**Recommandation 9 :** Étudier, quand la connaissance des publics de la MPAA sera possible grâce une nouvelle base de données, la possibilité de moduler les tarifs de location des salles de répétition et des salles de spectacles, afin de les optimiser en termes de taux d'occupation et d'augmenter les recettes associées.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « Une hausse des tarifs pourrait être envisagée mais ne saurait qu'être anecdotique au regard de la mission de service public ».*

**Recommandation 10 :** Étudier la possibilité pour la MPAA de développer son activité d'ingénierie culturelle dans une optique d'augmentation de ses ressources propres. Le

<sup>29</sup> Pérennisée en 2020.

cas échéant, cette activité nouvelle devrait être incluse dans un cadre formel (statuts ou contrat d'objectifs et de moyens).

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « La mission d'ingénierie culturelle est elle aussi à prendre avec précaution car d'une part elle ne saurait démarrer sans renfort RH dédié, et d'autre part le contexte impose une extrême prudence des acteurs publics sur leurs dépenses. »*

Les objectifs en termes de ressources propres devraient être formalisés (cf. recommandation n° 13).

La Ville de Paris devrait apporter un soutien technique à la MPAA dans les domaines qui ne relèvent pas de l'activité principale de la MPAA et pour lesquelles cette dernière n'a pas la taille critique pour disposer de ressources adaptées (informatiques, juridiques, immobilières, etc.) en application de l'article L.2512-9 du CGCT (cf. rapport IG n° 10-23 de 2011).

**Recommandation 11 :** Signer une ou plusieurs conventions de services entre la Ville de Paris et la MPAA permettant d'apporter un soutien technique à cette dernière et / ou développer des groupements d'achat avec d'autres EPCC.

Par ailleurs il conviendrait de parvenir à la conclusion de la convention unique d'occupation du domaine public pour les cinq sites.

Les ressources financières de la MPAA pourraient être renforcées par l'entrée de nouvelles collectivités au sein de l'EPCC, ces collectivités verseraient alors une subvention en relation avec l'action de la MPAA sur leur territoire.

**Recommandation 12 :** Envisager l'ouverture du conseil d'administration de la MPAA à de nouvelles collectivités de la métropole parisienne et à l'État.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la MPAA indique : « la question de l'entrée dans l'EPCC de nouveaux membres est plus facile à imaginer et à mettre en œuvre [que la hausse des tarifs ou les recettes d'ingénierie culturelle] avec un soutien politique affiché. »*

### 3.1.4. Formaliser les missions, les indicateurs d'activité et les ressources

La contractualisation semble le meilleur des cadres pour mettre en œuvre la clarification des missions et la légitimation des nouvelles ressources rendues nécessaires. L'actuelle convention annuelle d'objectifs entre la Ville de Paris et la MPAA, liée au versement de la subvention annuelle, est plutôt peu développée à cet égard et un nouveau cadre, qui pourrait être pluriannuel, semble nécessaire. Ce contrat d'objectifs et de moyens développeraient notamment les attentes en matière de ressources propres.

**Recommandation 13 :** La MPAA et la Ville de Paris devraient signer un contrat d'objectifs et de moyens qui formaliserait les objectifs, les indicateurs associés à ces objectifs ainsi que les ressources spécifiques nécessaires et notamment les nouvelles ressources propres. Une approche par l'analyse des risques devrait être incluse dans ce contrat.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

Concernant la MPAA :

**Recommandation 2 :** La MPAA devrait limiter son activité de diffusion de spectacles professionnels à des collaborations offrant une forte synergie avec sa mission principale de soutien à la pratique artistique amateur.

Échéance : 2021

**Recommandation 4 :** Finaliser la mise en œuvre de l'organigramme cible une fois les missions clarifiées.

Échéance : 2021

**Recommandation 5 :** Organiser les élections des représentants du personnel au comité social et économique afin de pouvoir lancer la négociation d'accords d'entreprise et de mettre en œuvre un contrat de travail type.

Échéance : 2021

**Recommandation 6 :** Poursuivre la mise en place d'une comptabilité analytique qui permettra l'analyse des coûts par activité et la mise en place un contrôle de gestion dans le domaine financier.

Échéance : 2021

**Recommandation 7 :** Renforcer la structuration du système d'information par la mise en place d'un serveur et d'outils de travail à distance adaptés à l'organisation de la MPAA sur plusieurs sites et à la mise en place d'indicateurs d'activité.

Échéance : 2021

**Recommandation 9 :** Étudier, quand la connaissance des publics de la MPAA sera possible grâce au nouveau serveur, la possibilité de moduler les tarifs de location des salles de répétition et des salles de spectacles, afin de les optimiser en termes de taux d'occupation et d'augmenter les recettes associées.

Échéance : 2021

**Recommandation 10 :** Étudier la possibilité pour la MPAA de développer son activité d'ingénierie culturelle dans une optique d'augmentation de ses ressources propres. Le cas échéant, cette activité nouvelle devrait être incluse dans un cadre formel (statuts ou contrat d'objectifs et de moyens).

Échéance : 2021

Concernant la Ville de Paris :

**Recommandation 3 :** La question du soutien à l'émergence devrait être discutée, dans le cadre de la politique culturelle de la Ville de Paris, qui dépasse la MPAA et pourrait inclure d'autres établissements culturels de la Ville de Paris, afin le cas échéant de fixer à la MPAA un rôle dans ce domaine en formalisant cette nouvelle mission et d'attribuer à la MPAA des ressources nouvelles adaptées.

Échéance : 2021

**Recommandation 8 :** La subvention annuelle de la Ville de Paris devrait être fixée à un niveau qui prend en compte l'ensemble des charges structurelles actuelles de la MPAA.

Échéance : 2021

Concernant la MPAA, la Ville de Paris et la Ville de Gentilly :

**Recommandation 1 :** Les objectifs fixés à la MPAA qui s'insèrent dans le cadre de ses missions statutaires devraient être explicités de manière formelle, par exemple, par l'actualisation de ses statuts ou dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens.

Échéance : 2021

**Recommandation 13 :** La MPAA et la Ville de Paris devraient signer un contrat d'objectifs et de moyens qui formaliserait les objectifs, les indicateurs associés à ces objectifs ainsi que les ressources spécifiques nécessaires et notamment les nouvelles ressources propres. Une approche par l'analyse des risques devrait être incluse dans ce contrat.

Échéance : 2021

**Recommandation 12 :** Envisager l'ouverture du conseil d'administration de la MPAA à de nouvelles collectivités de la métropole parisienne et à l'État.

Échéance : 2022

Concernant la MPAA et la Ville de Paris :

**Recommandation 11 :** Signer une ou plusieurs conventions de services entre la Ville de Paris et la MPAA permettant d'apporter un soutien technique à cette dernière et / ou développer des groupements d'achat avec d'autres EPCC.

Échéance : 2021

## PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire relatif à l'audit de la MPAA a été transmis le 28 juillet 2020 à la direction des affaires culturelles et à la MPAA.

La réponse de la MPAA au rapport provisoire a été adressée par courriel le 3 septembre 2020.

La réponse de la DAC au rapport provisoire a été adressée par courrier daté du 20 octobre 2020 et par courriel le 21 octobre 2020.

**Retours lecture Rapport Provisoire MPAA / Inspection Générale Mairie de Paris**

**Sur la question de la présence des artistes professionnel-le-s page 3**

Le modèle de la création en France s'est imposée comme étant celui des professionnel-le-s depuis 70 ans d'existence du Ministère de la Culture. La MPAA propose un modèle alternatif qui fait écho dans le contexte de transition que nous vivons. Cependant, elle ne saurait se passer des professionnel-le-s qui sont à la fois un gage de qualité, d'attractivité et de challenge créatif. Leur absence ne ferait que renforcer l'opposition amateur/pro. Il est important d'insister sur la baisse drastique de diffusion des pros (cessions) déjà à l'œuvre depuis 2018, mais également sur des présences longues et récurrentes sur d'autres modèles (création partagée, transmission, ateliers, spectacles participatifs, rendez-vous réguliers...).

**Elections des représentants du personnel page 3 :**

C'est lancé depuis la reprise légale du calendrier.

**Mise à jour page 9 : Edgar et vous → Emballez-vous**

**Précision page 9 :** le lundi est ouvert à la Canopée, y compris pour les équipes en journée, notamment le CRR

**Précision page 11 :** la centralisation par la Canopée concernant les répétitions est remise en question car non conforme à l'entrée territoriale. Elle était indispensable à ce jour pour cause de manque d'outil partagé.

**Précision page 15 :** les spectacles pros sont acheté au coût plateau et non au prix de cession (qui comprend une marge compagnie, le coût plateau est sans marge et donc moins cher)

**Sur la question de l'organigramme page 26 :** deux des postes manquants ne peuvent pas attendre un bilan en mai 2021, car l'équipe actuelle ne peut supporter la charge de travail sans risque pour sa santé ou pour la structure. Il s'agit des postes de Direction de la communication et des Relations Publiques et du poste de chargé de production.

**Coquille page 28 :** le montage et non la montée

**Sur la question des risques psycho-sociaux page 29**

La démission des RP ne peut être un indicateur de malaise au travail car les raisons sont claires : une est officielle : pas de représentation possible d'un collège où il n'est plus pour l'un ; et malaise lié à l'envoi collectivement perçu comme inapproprié de la lettre à la Présidente, avec forte pression de personnes qui ne sont plus présentes aujourd'hui pour l'autre.

La dimension « classique » ou « naturelle » des départs pourrait aussi être mentionnée car il est normal de voir des départs arriver dans les 2 ou 3 premières années d'un nouveau projet artistique et culturel. Je rappelle que la situation ayant été bloquée jusqu'à fin 2018 ; il est normal que tous les départs se fassent massivement en 2019, puis en 2020 dans le cadre d'une réorganisation.

**Sur la question des moyens structurels page 33**

La MPAA a en effet obtenu 200 000 euros exceptionnels en 2018 et 2019 qui ont été considérés comme structurels en 2020 (mais non encore inscrits aux statuts). Reste 100 000 exceptionnels et 200 000 à inscrire pour 300 000 structurels afin que la structure soit en conformité.

**Sur la question de la Convention d'Objectifs et de Moyens**

Attention à bien distinguer en toute transparence ce qui relève de l'établissement (statuts) et ce qui relève de son projet artistique et culturel (propre à la Direction). La COM doit s'articuler dans cette différence sans pour autant séparer les deux car en cas de moyens insuffisants pour l'artistique ou le service public, la MPAA deviendrait une coquille vide.

La COM pourrait être un outil de pilotage sur trois ans, partant du budget global et visant des objectifs de contenus, articulés avec des objectifs de moyens complémentaires : aides aux projets, développement d'un axe permettant des bénéfices.

Les moyens structurels ne peuvent être remise en question tous les ans ou tous les trois ans, le climat devenant trop anxiogène pour l'équipe et la direction.

En revanche, leur efficacité doit être corrélée au projet : exemple : lever des fonds supplémentaires possible uniquement si personnel dédié, donc moyens structurels mis au service du projet sur le long terme.

**Sur la question des tarifs pro page 41**

Ils sont utiles à des fins de rentabilités et à de découverte de nouveaux artistes

**Sur la recommandation numéro 4 : les missions clarifiées ? par la Ville ?**

**Sur la comptabilité page 44**

L'analytique est en place. Ni l'installation du logiciel ni de la comptabilité n'ont fait l'objet d'un soutien de la DAC, qui serait d'ailleurs contraire à l'autonomie de l'EPCC.

**Sur la recommandation numéro 8 :**

L'ordre de priorité concernant des recherches de revenus ne semble pas conforme à nos échanges. Une hausse des tarifs pourrait être envisagée mais ne saurait qu'être anecdotique au regard de la mission de service public. La mission d'ingénierie culturelle est-elle aussi à prendre avec précaution car d'une part elle ne saurait démarrer sans renfort RH dédié, et d'autre part le contexte impose une extrême prudence des acteurs publics sur leurs dépenses.

En revanche, la question de l'entrée dans l'EPCC de nouveaux membres est plus facile à imaginer et à mettre en œuvre avec un soutien politique affiché.

**Sur la recommandation numéro 9 : échéance réaliste 2022 (sur la base d'une saison complète et au vu de notre retard sur à peu près tout lié au sous-effectif).**

**Sur la recommandation numéro 10 : le poste n'est pas prévu à l'organigramme cible**



**Direction des Affaires Culturelles**

**N/Ref. :** D20DAC-000252

**Affaire suivie par**

**Paris, le :** 20 OCT. 2020

**Note à l'attention de :** directeur général de  
l'inspection générale

**Objet :** réponse et observations au rapport provisoire sur la  
maison des pratiques artistiques amateurs (MPAA)

J'ai pris connaissance avec intérêt du rapport provisoire que vous avez eu l'obligeance d'adresser à la DAC en août. Sa lecture appelle de ma part quelques observations que je vous transmets ci-dessous. Ces observations sont présentées thématiquement (observations sur le texte puis observations sur les analyses) et dans l'ordre chronologique du rapport.

La DAC partage les recommandations formulées, même s'il me paraît que les délais de mise en œuvre pourraient être reportés, pour certaines de ces recommandations, d'une année, compte tenu de la date à laquelle le rapport provisoire a été porté à connaissance, mais aussi des délais d'échanges nécessaires pour parvenir au rapport final. Vous trouverez les propositions de réajustement à la fin de la présente note.

Un sujet sur lequel il me paraît également primordial d'attirer votre attention est celui de l'analyse financière de la structure, qui ne me semble pas totalement aboutie dans le rapport provisoire. En effet, la DAC, dans sa note en date du 18 décembre 2019, demandait au Secrétariat Général la mise en œuvre d'une mission d'inspection sur la MPAA en vue notamment « d'objectiver la situation de la structure ». En outre, dans la note de cadrage de la mission en date du 4 février 2020, transmise par la DAC à l'inspection générale, il était demandé notamment « une étude spécifique sur le modèle économique de la MPAA et ses besoins financiers : estimation du montant des moyens à allouer à la MPAA, ainsi qu'une étude de coûts par activité ». Dès lors, et vous pourrez le constater dans les observations de la deuxième partie de la présente note, il me paraît opportun d'approfondir la présentation financière de la MPAA. Cette analyse serait en effet tout à fait utile tant à la structure qu'à la DAC pour envisager les perspectives à venir.

T

## 1. Observations et précisions sur le texte du rapport :

Page 3 Note de synthèse (cf. 2<sup>e</sup> paragraphe) : C'est le statut d'EPIC qui confère le caractère privé au droit s'appliquant aux salariés, à l'exception du directeur ou du comptable. Un EPCC peut être un EPA ou un EPIC.

Page 5 « les origines de la mission » : le nombre de salles possiblement dédiées à la répétition semblerait être de 19.

Page 8 : 1.1.2.3 :

- 2<sup>e</sup> paragraphe: la subvention exceptionnelle a été reconduite en 2019 et 2020 ;
- 3<sup>e</sup> paragraphe:

Il faut plutôt mettre en avant le caractère industriel et commercial, donc EPIC. C'est ce statut qui a généré des coûts induits importants (passage en droit privé).

Il faudrait préciser dans la dernière phrase "une subvention complémentaire et exceptionnelle", etc.

Page 9 : La diffusion de spectacles se déploie sur 3 lieux : Salle de Saint Germain, Grand studio de Broussais et salle de théâtre de Bréguet. Il faudrait indiquer le nombre de levers de rideau au niveau du réseau, soit xxx représentations dans le cadre de la programmation 2019. À noter qu'il y en avait 162 en 2018.

Page 11 :

- Evolution de la location des salles: incohérence sur le nombre de salles de répétition entre le nombre retenu ici, le nombre évoqué en page 5 et le nombre réel de salles de répétition (19 cf. observation ci-dessus)
- dans le tableau – Le nombre total de compagnies accueillies est de 456 et non 426.

Page 19 : tableau 6 – la tarification indiquée est une tarification par heure.

À propos de la billetterie complice, il faut peut-être indiquer qu'elle n'a pas pu être mise en place à cause du confinement. Par ailleurs, est-ce que cette date du 1<sup>er</sup> mars 2020 aurait pu être, malgré tout, respectée (problème de serveur ?).

Page 21 : paragraphe - 1.3.1.3. – Préciser que le contrat de la directrice est de droit public.

Concernant les réunions du CA, il faudrait à tout le moins préciser en plus celle du 15 juin 2020, voire du 21 septembre 2020 installant notamment une nouvelle présidence.

Page 23 :

- paragraphe 1.4.1.2 – deuxième tiret: « mais n'a toujours **pas** donné lieu à un texte définitif »
- le site Saint-Germain: est situé 4 rue **Félibien**

Page 24 : la superficie de Broussais paraît sous-évaluée (900 m<sup>2</sup>)

Page 25 : 1,4,2.

La structuration autour de la mission d'accompagnement a été présentée au conseil d'administration et validée par la ville de Paris.

D'après l'organigramme cible décrit dans le rapport, le nombre de personnes du souhaité pôle communication est de 4 et non de 6, mais finalement serait de 5 d'après l'organigramme présenté au CA du 21/09/20. Dès lors quel chiffre afficher ? Le dernier organigramme cible présenté au CA du 21 9 2020 peut-il être pris en compte dans le rapport ? Serait-il possible de disposer d'un examen approfondi de l'organisation actuelle ?

Page 27 : 35 ou 36 salariés (page 29 : il est indiqué 35 salariés).

Page 28 : correction de forme « le montage de spectacle » remplaçant « la montée de spectacles ».

Pages 31 et 37 : la date mentionnée pour l'installation du nouveau serveur est différente (juin ou juillet)

Page 33 : « cette recommandation est toujours d'actualité concernant les marchés puisque **que** force est de constater... »

Page 34 : les besoins RH d'octobre 2019 et ceux de mai 2020 (page 26) ne sont pas les mêmes.

Page 36, note de bas de page : le fonds de soutien est doté de **15 millions d'euros**

Annexe : tableau sur les objectifs – Est-ce que l'activité émergence peut être isolée ? Il faudrait pouvoir la sortir des activités actuelles de la MPAA. En effet, si cette mission venait à être confiée à la MPAA, ce serait une mission nouvelle.

D'un point de vue formel, afin de faciliter la lecture de ce tableau en lien avec l'organigramme cible, est-ce que l'intitulé des postes pourrait être mentionné dans la colonne « coûts », qui représente les dépenses supplémentaires programmées par la MPAA pour atteindre l'organisation qu'elle juge suffisante ?

## **2. Observations sur des arguments et propositions développés dans le rapport:**

Page 30 : dans le tableau relatif au nombre d'arrêts maladie, ajouter le nombre de personnes concernées par ces arrêts. Par ailleurs précisions à apporter sur le détail de calcul des jours d'arrêts maladie indiqué dans le tableau.

Page 34 : 2.2 la direction de la MPAA a fait part en 2019 de ses difficultés à la Ville de Paris.

Pourrait-il être procédé à une actualisation des montants des besoins en financement exprimés par la MPAA dans sa note d'octobre 2019 ? Au-delà de 2.217.500€, les 300k€

3

attribués depuis 2018 ne sont pas inclus dans le calcul, car attribués comme subvention exceptionnelle.

Par exemple, les besoins RH ont évolué par rapport à cette date. D'après les informations en besoin RH indiquées page 26, ces besoins, qui se chiffrent globalement à 250 k€ (ou 235k€ à la page 34 ?), sont détaillés comme suit :

- Secrétaire général
- Assistant administratif
- Chargé de maintenance
- Assistant de communication
- Chargé de projets participatifs

*À noter cependant que les besoins de la MPAA ont encore évolué (cf. nouvel organigramme présenté au CA du 21/09/20).*

Les 230 k€ liés au nouvel organigramme du 21/09 incluent les 50 k€ liés aux projets de territoire qui sont inclus dans le complément de 150 k€, mentionné à la page 34 (note du 3 octobre 2019).

Certaines charges conjoncturelles (charges de « rattrapage ») incluses dans les 160 k€ ont été soldées en 2019 grâce au report à nouveau. Le montant de 160 k€ n'est donc plus d'actualité. Il est à redéfinir.

Les 98 k€ ont été pris en charge cette année par les 100 k€ de subvention exceptionnelle allouée par la ville à la structure. Sous réserve que la subvention de la MPAA soit bien sociée sur le montant 2020, compte tenu du contexte budgétaire actuel, soit 2 517 k€ (soit + 300 k€ par rapport au montant mentionné), le montant des besoins de la MPAA se chiffrent aux :

- Besoins RH exprimés: + 230 k€
- Autres frais structurels à redéfinir sur la base de ce qui a été communiqué au CA de janvier 2020: 77 k€
- Soit 310 k€.

Page 34 : le propos de la dernière phrase peut-elle être nuancé ? La ville de Paris va, dans le cadre du dialogue de gestion avec la MPAA et du futur contrat d'objectifs et de moyens, définir les postes qui seront financés. Le dialogue de gestion, notamment dans les phases d'élaboration du budget (ROB – vote du BP) permettra également de mettre en adéquation les charges face aux recettes et produits envisageables.

Page 36 : effets financiers de la crise sanitaire : Au vu des informations communiquées par la direction de l'EP à ses administrateurs, lors du CA du 21 septembre 2020, la MPAA ne fera pas appel au fonds de soutien mis en place par la ville de Paris. En effet, il semble que le montant des dépenses non engagées est supérieur à celui des prévisions de recettes non encaissées (110 k€).



## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de saisine

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Recommandations de 2011

Annexe 4 : Grille des tarifs des tarifs de la billetterie de la MPAA et mise en place de la participation libre

Annexe 5 : Grille des emplois

Annexe 6 : Rapport de la mission d'accompagnement sur les accords d'entreprise de juillet 2019

Annexe 7 : Courrier du représentant du CSE du 18 juin 2019 adressé à la présidente et réponses de la présidente et de la directrice du 21 juin 2019

Annexe 8 : Tableau de la note « Objectifs, indicateurs, coûts des activités de la MPAA »

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*