

RAPPORT
AUDIT DE LA DSP GAITE LYRIQUE
- mars 2015 -
N° 13 09

Rapporteurs :

[.....], inspectrice générale

[.....], chargé de mission

[.....], attaché principal

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	5
1. PRÉSENTATION DE LA DSP : UN PROJET AMBITIEUX POUR UN LIEU EXCEPTIONNEL.....	6
1.1. Genèse du projet	6
1.1.1. Un projet innovant porté par la Ville de Paris	6
1.1.2. La mise en œuvre du projet	6
1.1.3. Présentation de la S.G.G.L.	7
1.2. Le contrat et son économie générale	8
1.2.1. Les missions de service public au cœur du projet	8
1.2.2. La gestion de l'équipement sous contrôle étroit du délégant.....	10
1.2.3. Un contrat détaillé mais d'un maniement délicat.....	12
1.2.4. Le modèle économique et les conditions financières de l'exploitation	13
2. UN LIEU AUX ACTIVITÉS MULTIPLES.....	16
2.1. Des manifestations artistiques et culturelles diversifiées	16
2.1.1. Les expositions.....	16
2.1.2. Les concerts	17
2.1.3. Les autres manifestations et événements	17
2.2. Les activités de médiation et de développement culturel.....	18
2.2.1. Le centre de ressources et l'espace jeux vidéos	18
2.2.2. Les actions d'éducation et d'enseignement artistiques	19
2.2.3. Les ateliers	20
2.2.4. Les actions de formation professionnelle	20
2.3. Le programme de résidences, soutien à la création	21
2.4. Les activités dites annexes	22
2.4.1. Les partenariats et locations d'espaces	22
2.4.2. Le bar.....	22
2.4.3. La boutique.....	22
2.4.4. Une nouvelle activité : les incubateurs CREATIS 1 et 2	22
2.5. La réponse aux missions dévolues et objectifs fixés.....	23
2.5.1. Un large spectre d'activités	23
2.5.2. Une réponse progressive aux objectifs fixés	24
3. LA FRÉQUENTATION, LES PUBLICS ET LES TARIFS	25
3.1. La fréquentation de la Gaité Lyrique	25
3.1.1. La fréquentation annuelle de la Gaité Lyrique	25
3.1.2. La fréquentation des manifestations payantes	26
3.2. Créneaux d'ouverture et tarifs pratiqués	27
3.2.1. L'amplitude d'ouverture	27
3.2.2. Les tarifs pratiqués.....	29
3.3. Les publics de la Gaité Lyrique	31
3.3.1. L'étude diligentée en 2012	31
3.3.2. La diversification et la circulation des publics.....	32

4.	LA GESTION ET L'EXPLOITATION DE LA GAITÉ LYRIQUE.....	34
4.1.	Les moyens de fonctionnement.....	34
4.1.1.	L'organisation du service et les personnels.....	34
4.1.2.	Le bâtiment et ses contraintes	37
4.1.3.	La sécurité et la surveillance	40
4.1.4.	Le système d'information.....	42
4.1.5.	Les assurances	43
4.2.	Des modalités de gestion parfois complexes de certaines activités.....	43
4.2.1.	Le recours à des associations et sociétés partenaires	44
4.2.2.	D'étroites relations avec des sociétés actionnaires ou dirigeants de la S.G.G.L.	47
4.3.	La relation délégant/délégataire.....	51
4.3.1.	Le pilotage et la supervision de la DSP	51
4.3.2.	Un suivi insuffisant sur certains points de la part du délégant.....	52
4.3.3.	Les manquements du délégataire à certaines obligations contractuelles.....	52
5.	ANALYSE COMPTABLE ET FINANCIÈRE : UN ÉQUIPEMENT QUI TEND VERS L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE	55
5.1.	L'organisation budgétaire, financière et comptable	55
5.2.	L'équilibre économique de la DSP.....	55
5.2.1.	Les charges	57
5.2.2.	Les produits	64
5.2.3.	Les échanges marchandises.....	68
5.3.	Un bilan qui demeure fragile.....	69
5.3.1.	Une situation financière qui se redresse	69
5.3.2.	Une trésorerie longtemps alimentée par le délégant.....	70
5.3.3.	Un suivi des immobilisations peu satisfaisant	71
6.	ORIENTATIONS ET PROPOSITIONS POUR LA GESTION FUTURE DE L'ÉQUIPEMENT	76
6.1.	L'échéance de la DSP : enjeux et points de vigilance.....	76
6.2.	Le positionnement de la Gaité Lyrique dans l'offre culturelle de la Ville.....	76
6.2.1.	Les objectifs poursuivis	76
6.2.2.	Les enjeux et contraintes.....	77
6.2.3.	Les leviers possibles.....	77
6.3.	Les modes de gestion envisageables	78
6.3.1.	La convention d'occupation du domaine public	78
6.3.2.	Le marché de services	78
6.3.3.	Une DSP renouvelée.....	79
	LISTE DES RECOMMANDATIONS	80
	TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS	82
	PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	83
	LISTE DES ANNEXES	111

NOTE DE SYNTHÈSE

L'ancien théâtre de la Gaité Lyrique a fait l'objet, dans le cadre de la nouvelle mandature de 2001, d'un projet innovant tant du point de vue culturel qu'architectural.

Par délibérations du 8 avril 2002, puis des 1^{ers} et 2 mars 2004, le Conseil de Paris a engagé un ambitieux projet de restructuration et approuvé le principe d'une délégation de service public pour l'exploitation d'un établissement dorénavant dédié aux arts numériques et aux musiques actuelles.

A l'issue de la procédure engagée, l'assemblée délibérante a autorisé le Maire, en décembre 2007, à signer une convention de délégation de service public avec la société de gestion de la Gaité Lyrique (S.G.G.L.).

Cette convention signée le 30 avril 2008 entre les parties a été notifiée au délégataire le 9 mai 2008. La Gaité Lyrique a ouvert ses portes au public le 2 mars 2011, la période de préfiguration ayant été étendue en raison du décalage de la date de livraison de l'équipement.

Dans le cadre de la programmation annuelle des travaux de l'Inspection générale, l'audit de cette délégation de service public a fait l'objet d'une mission attribuée en mai 2014.

L'Inspection a procédé à l'examen de l'exécution du contrat signé entre la Ville de Paris et le délégataire au terme de trois années de fonctionnement.

Le large spectre d'activités déployées à la Gaité Lyrique apporte une réponse aux missions dévolues dans les quatre domaines d'intervention ciblés par la convention de DSP : manifestations artistiques et culturelles dont le socle est assuré par les grandes expositions et les concerts, actions de médiation et de développement culturel, soutien à la création et à la production, activités annexes. La Gaité Lyrique s'inscrit progressivement dans le cadre des objectifs de la DSP, même si les indicateurs quantitatifs relatifs au nombre de représentations dans la grande salle, ou encore le nombre d'heures de formation ne sont pas atteints sur la période 2011/2013. Près de 900 événements ont été organisés en 2013. Cette diversité d'actions, issue d'une programmation riche et soutenue, pose néanmoins la question de la lisibilité et de l'image de l'équipement pour le grand public.

Si la fréquentation totale, intégrant les visiteurs en accès libre, est à la hausse, la fréquentation des manifestations payantes reste en deçà des prévisions initiales. Si un certain nombre d'actions visant à diversifier les publics ont été engagées, leur impact n'a pas à ce jour été évalué. L'évolution favorable de l'année 2014, due au succès exceptionnel d'un événement, démontre que l'établissement peut susciter une forte affluence. Des marges de progression paraissent ainsi possibles d'ici la fin de la DSP, d'autant que l'amplitude d'ouverture de l'équipement pourrait être étendue.

La convention de DSP est peu explicite sur les publics. Une étude réalisée fin 2011 a fait apparaître un public ciblé ayant un rapport privilégié avec les cultures numériques. Si différentes actions visant à diversifier ces publics ont été engagées, leur impact n'a pu être évalué à ce jour.

L'exploitation et la gestion de la Gaité Lyrique se caractérisent par la mobilisation d'importants moyens de fonctionnement. Il en est ainsi des charges de personnel, l'évolution des effectifs ayant dépassé la prévision initiale. Le bâtiment, complexe par sa conception et son architecture technique, engendre des coûts de fonctionnement conséquents. Les contraintes d'usage désormais bien identifiées donnent lieu à des interventions des services de la Ville ou du délégataire. La S.G.G.L. a eu recours sur la période, à des modalités de gestion complexes pour le développement de certaines activités, soit avec des sociétés ou associations partenaires, soit avec les sociétés actionnaires. La relation entre le délégant et le délégataire se caractérise par une

supervision insuffisante des services de la Ville sur certains points clé tels que le suivi patrimonial, le suivi de l'amplitude d'ouverture, des tarifs ou encore le suivi financier. Le délégataire a démontré un respect relatif voire un non-respect de certaines obligations contractuelles (prise à bail de locaux sur une durée excédant celle de la DSP, non production de contrats), ou règlementaires (gestion des personnels).

L'analyse comptable et financière fait apparaître un équilibre économique dont les composantes ont évolué par rapport au modèle initial probablement trop ambitieux. De 2011 à fin 2013, cet équilibre est atteint grâce à la participation financière de la Ville et à la compensation de la baisse des recettes de billetterie par d'autres types de recettes, notamment les recettes liées aux privatisations et partenariats. En 2014, la hausse des recettes de billetterie constatée sur les neuf premiers mois, corrobore les bons résultats de la fréquentation payante sur la même période. Cette évolution, si elle se confirme, doit permettre de tendre vers l'équilibre économique prévisionnel. Il est souhaitable pour les années à venir que le délégataire confirme cette tendance à l'augmentation des recettes artistiques, tout en dégagant des marges d'économie sur certaines dépenses de fonctionnement. La prolongation de sept mois de la durée de la DSP qui augmente d'autant la période d'exploitation rend possible l'atteinte de cet objectif.

La situation financière demeure fragile. Après avoir franchi une étape critique en 2012, elle s'est améliorée en 2013 grâce aux bons résultats de l'exercice correspondant. La trésorerie de la S.G.G.L., qui a un temps bénéficié, du transfert par la Ville, de son droit à remboursement de TVA, reste tendue.

Les dispositions contractuelles de la DSP rendent cet équipement coûteux pour le délégant.

Dans la perspective de l'expiration de la DSP, un certain nombre de points de vigilance ont été identifiés. Le futur mode de gestion retenu devrait permettre de capitaliser l'expérience acquise, de diversifier les publics et de maintenir un curseur dont le positionnement peut évoluer, entre activités de service public et activités commerciales, afin de réduire le coût de cet équipement pour la collectivité parisienne.

INTRODUCTION

Dans le cadre de la programmation annuelle des travaux de l'Inspection générale, le Maire de Paris a demandé le 10 juin 2013 que soit effectué un audit de la délégation de service public régissant la Gaité Lyrique. Compte-tenu du plan de charge de l'Inspection, la mission a été attribuée en mai 2014.

L'ancien théâtre de la Gaité Lyrique, lieu de spectacle historique et prestigieux de la capitale, construit en 1861 et situé 3 bis rue Papin dans le 3^{ème} arrondissement, est inscrit à l'inventaire des monuments historiques. Ce lieu, fermé depuis la fin des années 80 suite à l'échec du projet « Planète Magique », a fait l'objet d'une ambitieuse restructuration afin d'y développer un projet culturel innovant.

Par délibération en date des 1^{er} et 2 mars 2004, le Conseil de Paris a approuvé le principe de la passation d'une convention de délégation de service public pour l'exploitation de la Gaité Lyrique afin d'en faire un lieu de création et de production artistique multimédia de référence internationale et d'y organiser la diffusion de formes artistiques émergentes en utilisant les nouvelles technologies.

En décembre 2007, le Conseil de Paris a autorisé le Maire à signer avec la société de gestion de la Gaité Lyrique (S.G.G.L.) une convention de délégation de service public pour l'exploitation de l'équipement.

Après trois années de fonctionnement, et dans la perspective de l'expiration de l'actuelle DSP, l'audit réalisé par l'Inspection s'est efforcé de procéder à l'examen de l'exécution du contrat signé entre la Ville de Paris et le délégataire, les conditions et la procédure d'attribution étant hors champ de la mission.

Les rapporteurs ont pu rencontrer un nombre important d'intervenants au sein de l'établissement et solliciter plusieurs directions de la Ville de Paris (DAC, DAJ, DFA, DU, DDEEES...) ainsi que le cabinet du maire, le cabinet de l'adjoint de tutelle et le maire du 3^{ème} arrondissement. La collecte de documents et la recherche d'informations auprès des différents services de la Ville se sont parfois révélées laborieuses : réorganisations internes et changements d'affectation, ont rendu délicate la restitution d'une mémoire de ce projet pourtant récent.

Le délégataire de son côté a déployé de manière satisfaisante les moyens nécessaires au bon déroulement de la mission.

Le présent rapport s'articule autour de six chapitres :

- La présentation de la DSP ;
- L'examen des activités et actions mises en œuvre ;
- L'analyse de la fréquentation, des publics et des tarifs ;
- Les conditions de la gestion et de l'exploitation de la Gaité Lyrique ;
- Une étude comptable et financière ;
- Les orientations et propositions pour la gestion future de l'équipement.

1. PRÉSENTATION DE LA DSP : UN PROJET AMBITIEUX POUR UN LIEU EXCEPTIONNEL

La décision de la Ville de Paris de créer un centre dédié aux cultures numériques est prise dès le premier mandat de B. DELANOE.

1.1. Genèse du projet

1.1.1. Un projet innovant porté par la Ville de Paris

L'ancien théâtre de la Gaité Lyrique, lieu de spectacle historique et prestigieux de la capitale situé 3 bis rue Papin dans le 3^{ème} arrondissement, a été construit en 1861.

Inscrit à l'inventaire des monuments historiques, fermé depuis la fin des années 80 suite à l'échec du projet « planète magique », il fait l'objet, dans le cadre de la nouvelle mandature de 2001, d'un projet innovant tant du point de vue culturel qu'architectural.

Par délibération du 8 avril 2002, le Conseil de Paris décide la restructuration de l'ancien théâtre de la Gaité Lyrique, en vue de créer un centre culturel dédié aux nouveaux médias au travers de deux dominantes artistiques : les musiques actuelles et les arts numériques. Il définit également les modalités d'attribution des marchés de définition simultanés correspondants. La Gaité lyrique a ainsi pour vocation de devenir une institution culturelle reconnue au plan international, tant par sa conception et ses équipements que par son projet et sa programmation culturelle. Alors que d'autres pays (Allemagne, Autriche) ont innové, avec succès, dans ce champ, dédié au rapport entre création artistique et nouvelles technologies, la Ville de Paris souhaite combler ce manque en développant un projet original.

1.1.2. La mise en œuvre du projet

1.1.2.1. La restructuration de l'équipement

Le recours aux marchés de définition simultanés selon la procédure d'appel d'offres restreint est approuvé par le Conseil de Paris lors de la délibération du 8 avril 2002 précitée. Cette procédure doit permettre une finalisation progressive du programme et du projet, d'assurer une continuité entre la phase de conception et de mise en œuvre, le marché de maîtrise d'œuvre étant confié in fine, à l'auteur de l'étude jugée la plus intéressante.

Le pilotage et le suivi de l'opération est assuré d'une part par la DAC maître d'ouvrage, plus particulièrement la sous-direction des nouveaux projets créée pour les projets culturels de la mandature, outre la Gaité Lyrique, le 104 et la Maison des Métallos, d'autre part par la DPA, notamment l'Agence des grands projets (AGP), devenue conduite d'opération et projets, au titre de la conduite d'opération.

Le marché de maîtrise d'œuvre est notifié le 12 février 2004 au groupement constitué autour de [...], postérieurement à la délibération du Conseil de Paris du 3 février 2004.

La mise en œuvre du projet de restructuration va donner lieu à un écart cumulé de 50 mois entre le planning réalisé et le planning prévisionnel, portant principalement sur :

- la phase d'étude, d'une durée supérieure à deux ans, avec un retard de 22 mois en raison de problèmes relatifs à l'acoustique rencontrés par le maître d'œuvre ;
- la procédure de consultation des entreprises, le marché de travaux ayant fait l'objet de deux appels d'offres infructueux (retard de 7 mois) ;

- la phase de travaux à proprement parler, de plus de trois ans, du 27 août 2007 au 1^{er} novembre 2010, soit un décalage de 19 mois par rapport au planning prévisionnel.

Un certain nombre de difficultés ont dû être surmontées : un site très contraint, du fait de l'imbrication de l'établissement dans un ensemble d'immeubles entre les rues Réaumur, Saint Martin et le boulevard Sébastopol ; une façade classée monument historique ; une procédure contentieuse avec l'acousticien ; la passation d'un nombre significatif d'avenants aux marchés, notamment au marché de maîtrise d'œuvre (4 avenants) et aux marchés de travaux, en particulier sur le marché de base des travaux principaux (3 avenants).

La fin des travaux donne lieu à une réception qui est prononcée le 2 novembre 2010 avec des réserves sur tous les lots.

La phase de mise en œuvre aura donc été particulièrement laborieuse en termes de procédure et de calendrier. Le coût final d'investissement s'élèvera à 85,8M€ pour un délai global de 103 mois.

1.1.2.2. La délégation de service public

Par délibération en date des 1^{ers} et 2 mars 2004, le Conseil de Paris approuve le principe de la passation d'une convention de délégation de service public pour l'exploitation de la Gaité Lyrique.

Fin 2004, la DAC (sous-direction des nouveaux projets) recourt à un marché de prestations intellectuelles visant à obtenir une assistance à la conduite de la procédure de DSP : analyse des offres, conduite des négociations, conseil sur les aspects financiers de la délégation. Ce marché est attribué le 13 décembre 2004 au cabinet Ernest et Young ; le coût total des prestations s'élève à 100K€ (tranche ferme et conditionnelle).

La procédure et les négociations sont suspendues de juin 2005 à septembre 2007, en raison des difficultés rencontrées dans la mise au point du projet remis par l'architecte de l'opération.

Dans cet intervalle, des études complémentaires sont conduites par la maîtrise d'œuvre donnant lieu à des évolutions du projet architectural, les candidats à la DSP devant présenter une offre actualisée au regard du dossier de consultation des entreprises modifié. Les modifications vont notamment impacter à la baisse les jauges disponibles dans différents espaces d'accueil des publics (salle de spectacle, salle de conférence, théâtre des médias) ou modifier la configuration de certains espaces (nombreuses descentes de poteaux dans la galerie d'exposition et dans la médiathèque).

Différentes réunions de négociation se tiennent entre le 25 septembre et le 14 novembre 2007 avec les deux candidats qui restent en lice. A l'issue de la procédure, le choix se porte sur l'offre présentée par le groupement NAIVE/TROISIEME POLE.

Le Conseil de Paris autorise en décembre 2007, le Maire à signer avec la société de gestion de la gaité lyrique (S.G.G.L.), une convention de délégation de service public pour l'exploitation de l'équipement.

La DSP est signée le 30 avril 2008 entre les parties et notifiée au délégataire le 9 mai 2008.

1.1.3. Présentation de la S.G.G.L.

La SAS « Société de Gestion de la Gaité Lyrique » a été immatriculée le 10 avril 2008. Elle est présidée par [.....]. Son siège se situe au 3 Bis rue Papin dans le 3^{ème}.

Son capital de 100 000 € était initialement réparti de la manière suivante :

- NAIVE : 50%, société présidée par [.....]. NAIVE est une « maison de disques » créée en 1993 qui édite, produit et diffuse des biens culturels.
- LE TROISIEME POLE : 50 %, société présidée par [.....]. LE TROISIEME POLE est une agence de conseil et d'ingénierie culturelle.

Le 16/11/2009, un protocole d'accord est signé entre les deux actionnaires historiques et INEO GDF SUEZ, « *cette dernière ayant exprimé le souhait d'entrer au capital de la société et les associés ayant agréé ce nouvel actionnaire* ». Aux termes de cet accord, NAIVE et LE TROISIEME POLE s'engagent à céder à INEO 9,5% de leur participation respective dans la SAS Gaité Lyrique. INEO devient ainsi actionnaire à hauteur de 19% de la SAS. La répartition du capital devient la suivante :

- NAIVE : 40,50%
- LE TROISIEME POLE : 40.50 %
- INEO GDF SUEZ : 19%. Cette société a par la suite pris le nom de INEO / COFELY.

Il est à noter que le capital de la société S.G.G.L. devait être libéré par moitié au moment de l'ouverture au public et entièrement libéré, dans un délai maximum de 5 ans, à compter de son immatriculation, c'est-à-dire au plus tard le 15 octobre 2013. A ce jour, cette opération n'a toujours pas été réalisée et sur un capital social de 100 000 €, seuls 50 000 € ont été libérés. Cette situation doit être rapidement corrigée et les actionnaires doivent se mettre en conformité avec les statuts de la société.

Recommandation 1 : Le délégataire doit procéder rapidement à la libération de la totalité du capital social de la S.G.G.L. conformément à ses obligations statutaires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a indiqué que NAIVE avait libéré le solde du capital en décembre 2014 et que les deux autres actionnaires procéderaient à cette opération au cours du premier semestre 2015.

1.2. Le contrat et son économie générale

Le contrat de DSP a « *pour objet de fixer les conditions dans lesquelles le délégataire exploitera la Gaité Lyrique, équipement municipal de la Ville de Paris sis 3bis rue Papin à Paris 3^{ème}. Les annexes de la présente convention en font partie intégrante.* » (Article 1-2 Objet du contrat). Les rapporteurs ont résumé en annexe 2, les principales dispositions du contrat (cf. annexe n°2).

1.2.1. Les missions de service public au cœur du projet

1.2.1.1. Les activités et missions dévolues

La convention de DSP consacre une part prédominante aux activités de service public, les missions dévolues au délégataire relevant de trois grands domaines d'intervention allant de la création à la diffusion, en passant par des actions de développement culturel et de médiation.

A) Faire de la Gaité un lieu de création et de production artistique multimédia de référence internationale (art 2.2)

A ce titre, la convention identifie un certain nombre d'actions :

- Elaborer et mettre en œuvre un projet artistique et culturel original et fortement identifié,

- Accueillir des artistes en résidence,
- Constituer un réseau de partenaires internationaux, nationaux et régionaux,
- Promouvoir la création d'œuvres par des artistes en résidence, des commandes et contrats de co-production.

B) Organiser la diffusion et la confrontation de formes artistiques émergentes en utilisant les nouvelles technologies et en favorisant la transversalité des pratiques (art. 2.2)

Les différentes catégories de manifestations culturelles et artistiques sont les suivantes :

- Diffusion fréquente de concerts, expositions, spectacles ou performances multimédia.
- Diffusion des créations des artistes en résidence.
- Production et présentation de grandes expositions d'œuvres avec un renouvellement régulier ; présentation de petites œuvres ou prototypes.
- Organisation de rencontres ou conférences, projections sur les enjeux culturels et artistiques liés aux nouveaux médias et aux nouvelles technologies.

La convention indique sans autre précision, que la programmation devra faire appel à un équilibre entre artistes émergents, confirmés et internationalement confirmés (article 2.2.2).

C) Participer à une action de développement culturel notamment par des actions de médiation et de formation

Les actions identifiées sont les suivantes :

- Exploiter et animer la médiathèque qui sera accessible aux professionnels, aux artistes et au grand public.
- Développer des actions de formation à destination d'un public très large, allant des praticiens amateurs, aux professionnels en passant par les semi professionnels.
- Organiser des rencontres, conférences ou workshops avec les artistes invités ou en résidence.
- Mener des actions d'initiation à destination des enfants et de la jeunesse.
- Mener des actions de sensibilisation et d'ouverture culturelle aux nouveaux médias pour un public de proximité.

D) Les activités annexes

La convention de DSP consacre peu de développements à ces activités ; si leur objet et leur lieu de mise en œuvre y est décrit, aucun élément de cadrage n'apparaît : ainsi, les tarifs qui doivent être communiqués en amont au délégant, sont à priori, libres.

Le délégataire organise, exploite et développe dans l'enceinte de l'équipement et sur son site internet, les activités suivantes :

- Edition et diffusion de publications sur tous supports.
- Gestion des espaces commerciaux : boutique, librairie, bars qui doivent participer à l'attractivité et à la convivialité du lieu.
- Edition et commercialisation de produits dérivés.
- Vente de boissons et denrées alimentaires à l'occasion des manifestations.
- Locations d'espaces pour des manifestations privées et vente de services associés.

1.2.1.2. Les obligations de service public

En cohérence avec les principes applicables aux services publics, sont prévues plusieurs obligations de service public : amplitude d'ouverture, tarifs, obligation de transparence, pénalités d'objectifs.

a) Les jours et horaires d'ouverture

La DSP est conçue pour une ouverture maximale aux différents publics, pour les différentes manifestations et activités prévues. Les jours et heures d'ouverture doivent tenir compte « *des nouveaux usages et attentes des parisiens, en particulier des jeunes* ».

L'établissement doit ouvrir du lundi (10 h) au dimanche (minuit) sur 48 semaines d'ouverture, avec une fermeture de 4 semaines en période d'été (15/07-15/08). Le planning d'ouverture est spécifié par activité¹ à l'annexe 8, laquelle a valeur contractuelle : les mises à jour du planning doivent être soumises à l'agrément de la Ville (art 8.2).

b) La tarification des activités de service public

La politique tarifaire reflète la volonté de toucher le public le plus large possible avec un objectif de fidélisation. L'article 10.3 intitulé « *tarifs de service public* » renvoie à l'annexe 11 laquelle indique les tarifs applicables pour chaque type de manifestation ou activité. Les conditions d'éligibilité au tarif réduit ou à la gratuité y sont précisées ainsi qu'un système d'adhésion assorti d'un tarif préférentiel.

La convention prévoit une formule d'indexation annuelle², toute modification des tarifs devant être soumise au délégant dans un délai minimal de 3 mois.

c) Les pénalités d'objectifs

Des pénalités d'objectifs³ sont applicables par type de manifestation ou activité au regard de seuils minimum à atteindre chaque année :

- 110 représentations dans la grande salle
- 2 grandes expositions d'un budget supérieur à 100K€-sur 25 semaines
- 400 heures de formation
- 30 projections et 30 conférences
- 12 résidences d'artistes ou de collectif d'une durée supérieure à un mois.

d) Les mises à disposition de la Ville

Le délégataire doit réserver dans sa programmation 5 journées par an à usage exclusif de la Ville, la Ville devant confirmer sa réservation au plus tard six mois à l'avance.

1.2.2. La gestion de l'équipement sous contrôle étroit du délégant

Le principe général est celui de la responsabilité du délégataire concernant la gestion et le fonctionnement de l'équipement (article 12.1) ; les modalités de gestion et d'exploitation du service (Titre 5) sont néanmoins encadrées et assujetties à un certain nombre d'obligations.

¹ Les spectacles se déroulent du mardi au dimanche ; les expositions et la médiathèque du mercredi au lundi (fermeture le mardi).

² Par application de la formule suivante : 10 % de part fixe ; 60 % résultant de l'indice mensuel des salaires de l'ensemble des salariés ; 10 % résultant de l'indice du coût à la construction ; 20 % résultant de l'indice des coûts à la production

³ Article 15.1.1. : 10K€ par représentation manquante ; 50K€ par exposition manquante, 500 € par semaine manquante ; 50 € par heure de formation manquante ; 500 € par conférence ou projection manquante ; 20K€ par résidence manquante.

1.2.2.1. Les instances de supervision et de contrôle

La convention mentionne trois instances, intervenant à des niveaux différents :

- **Le Comité d'orientation stratégique** (COS, article 16-4) supervise l'exécution de la délégation ; il est composé de trois représentants du délégant désignés par le Maire ou son adjoint ; trois représentants du délégataire ; trois personnalités qualifiées. Cette instance doit se réunir au moins deux fois par an : lui sont notamment soumises les grandes orientations en matière culturelle et artistique ainsi que les orientations générales de gestion.
- **La Direction des affaires culturelles** (DAC), assure le suivi et le contrôle opérationnel de la DSP ; elle est destinataire de toutes les informations et communications requises du délégataire (mentionnées au titre XI).
- **L'Inspection générale** est mentionnée à l'article 11.1.2 comme instance pouvant être missionnée pour exercer un contrôle de la DSP.

1.2.2.2. L'obligation de transparence

Elle résulte des dispositions de l'article 3.4 et du titre XI qui détaillent les modalités de contrôle du délégant auquel doivent être remis :

- **Un rapport annuel** (art 11.2) comportant : les données comptables⁴, l'analyse de la qualité du service, un compte rendu technique et financier.
- **Un compte rendu des activités** (art 11.3) est présenté deux fois par an au Comité d'orientation stratégique (COS). A cet égard, le programme annuel détaillé des activités de chaque saison est transmis le 1^{er} juillet au plus tard.
- **Un tableau de bord trimestriel des activités** adressé au directeur de la DAC : fréquentation, recettes, dépenses, tarifs, taux de remplissage par type de manifestation.
- **Des informations hebdomadaires⁵ et mensuelles⁶** relatives aux manifestations à transmettre par voie électronique.

1.2.2.3. Les pénalités d'exploitation

Un certain nombre de pénalités d'exploitation⁷ sont applicables dans différentes situations en cas d'inobservation :

- des délais d'exécution du service ou d'interruption générale ou partielle du service.
- des obligations en matière d'hygiène et sécurité, de maintenance et d'entretien ou de production des inventaires incombant au délégataire.
- de non production ou de production incomplète de documents relevant de l'obligation d'information.

⁴ Compte annuel de résultat de l'exploitation ; état des variations du patrimoine immobilier, état du suivi du programme contractuel d'investissements, inventaire des biens propres, de reprise et de retour ; engagements de nature financière y compris en matière de personnel, les contrats passés avec les tiers visés au titre 6 .

⁵ Tableau de bord hebdomadaire des recettes par catégorie ; nombre d'entrées par catégories

⁶ Ecart entre recettes et dépenses prévisionnelles et réelles ; bilan des recettes et dépenses pour chaque spectacle ; etc...

⁷ Article 15.1.1. : 10 000 € par jour d'interruption ; 3 000 € par jour de retard pour chacun des cas cités aux deuxième troisième et cinquième alinéas ; 200 € par jour de retard.

Peuvent à ce titre être cités l'obligation de transmettre à la Ville pour approbation les éléments constituant l'identité visuelle de la Gaité Lyrique (articles 6.5 et 6.6) ou encore un certain nombre de contrats passés avec les tiers (article 6.7) devant être transmis annuellement : contrats de prestations et de fournitures d'un montant supérieur à 90 000€ ; contrats de coproduction et de coréalisation ; contrats de partenariat, mécénat et sponsoring.

1.2.3. Un contrat détaillé mais d'un maniement délicat

Le contrat de DSP est un document conséquent et assez complexe de 73 pages s'articulant autour de 17 titres et 16 annexes. Quelques éléments suffisent à illustrer cet aspect :

- Les objectifs de la DSP sont décrits en fin de convention dans le paragraphe consacré aux pénalités (article 15.1.1.) ;
- Les indices d'actualisation ne sont pas les mêmes, selon qu'il s'agit de la participation financière du délégant, de la redevance du délégataire ou des tarifs ;
- Deux de ces indices ont disparu : l'un au 3^{ème} trimestre 2008 (646925), l'autre en janvier 2009 ;
- La convention renvoie parfois à des articles qui n'existent pas (par exemple l'article 10.4. renvoie à l'article 10.3.6. qui est inexistant).

Les rapporteurs ont relevé que les annexes n'étaient pas toutes à la disposition des deux parties, que certaines d'entre elles différaient selon qu'elles étaient détenues par le délégant ou par le délégataire, et que d'autres enfin, n'étaient détenues par aucune des parties et n'avaient sans doute jamais été élaborées. Ainsi,

- **L'annexe 5** (Charte graphique de la Mairie de Paris) est détenue par la Ville de Paris seule: la S.G.G.L. ne dispose pas de cette annexe qui décrit de manière très détaillée (47 pages) la charte graphique de la Mairie de Paris.
- **L'annexe 1a** « *programmation* » est détenue par la S.G.G.L. seule.
- Parmi les annexes dont le contenu diffère selon la partie qui la détient, on peut citer **l'annexe 10** (« *compte prévisionnel d'exploitation* ») qui comporte 22 pages dans la version Ville de Paris et seulement 11 dans la version de la convention détenue par le délégataire.
- S'agissant de **l'annexe 7** « *Répartition des obligations d'entretien et de maintenance* », la version de la Ville comporte 5 pages tandis que celle du délégataire en compte 24. A noter également que l'article 7.3.1 de la convention prévoit une mise à jour par les parties « *lors de la réalisation de toute amélioration ou modification de l'équipement.* » **Une telle mise à jour n'a pas été faite.**
- Parmi les annexes qui n'ont jamais été élaborées et dont ne dispose aucun des cocontractants, se trouvent :
 - **L'annexe 1b** « *processus de sélection des artistes* » devait être annexée à l'issue de la période de préfiguration, mais ne l'a jamais été.
 - L'inventaire des biens remis au délégataire qui devait figurer en **annexe 4** devait être réalisé selon l'article 6.4.1. « *au moment de la remise de l'équipement au délégataire, dans un délai d'un mois après la réception de l'ouvrage* ». Cet inventaire n'a pas été réalisé.
 - **L'annexe 6** « *identité graphique de l'équipement* » devait être annexée à l'issue de la période de préfiguration, mais ne l'a jamais été.

- **L'annexe 15**, intitulée « *programme de préfiguration définitif* » devait être annexée ultérieurement selon les termes de l'article 1.5.2. mais n'a, semble-t-il, jamais été élaboré.

Au total, la convention constitue un document très détaillé, d'un maniement difficile⁸ souvent complexe (certaines annexes comportent elles-mêmes des annexes), parfois redondant, aux exigences de reporting surprenantes⁹.

1.2.4. Le modèle économique et les conditions financières de l'exploitation

Les principes généraux de l'équilibre contractuel et investissements du délégataire sont déclinés dans la convention, mais également ses annexes.

La DSP de la Gaité Lyrique a été conclue sur une durée de 7 ans et 6 mois (90 mois au total) avec une date d'effet fixée au 1^{er} juillet 2008. Elle comporte une phase de préfiguration de 21 mois débutant le 1^{er} juillet 2008 et se terminant à la date de remise des ouvrages au délégataire (initialement prévue le 1^{er} avril 2010) et une phase d'exploitation de 69 mois.

D'un point de vue financier, la DSP s'articule autour de trois grands axes :

Article 10-4 : La participation financière du délégant. Compte tenu des obligations et sujétions imposées par le délégant, notamment en matière de production, de programmation et de tarification, celui-ci verse une participation financière¹⁰ qui en année pleine représente 5 250 000 € (montant actualisable).

Article 10.6.1 : La redevance. En contrepartie de la mise à disposition du bâtiment, le délégataire verse au délégant une redevance annuelle comportant une part forfaitaire et une part variable, et qui en année pleine correspond à environ 120 000 € (montant actualisable).

Article 10.1.3 : Les Investissements du délégataire. Le délégataire s'engage à réaliser un programme d'investissement détaillé en annexe 13 et dont le montant actualisable s'élève à 1.251.450 €.

Le modèle économique de la DSP repose sur la coexistence des activités précédemment décrites : par construction, les activités de service public sont supposées déficitaires et font à ce titre l'objet d'un soutien de la Ville (la participation financière du délégant), tandis que les activités annexes sont supposées dégager des excédents afin d'équilibrer les comptes. Les rapporteurs ont reproduit en annexe 3, les comptes de résultats prévisionnels de la DSP tels qu'ils figurent en annexe 10 du contrat de DSP.

⁸ L'annexe 3 intitulée « *dossiers de consultation des entreprises* » est un CD Rom et se trouve réduite dans la version papier de la convention à une liste de plusieurs centaines de fichiers listés sur 6 pages

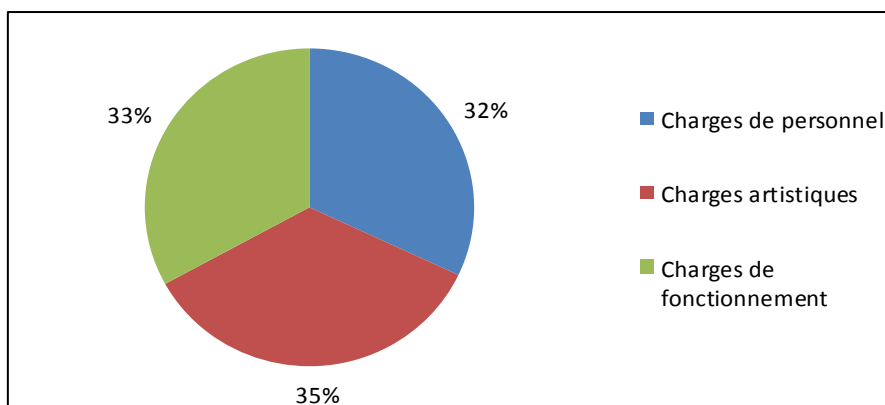
⁹ L'article 11-5 intitulé « *contrôle hebdomadaire et mensuel de la convention* » prévoit que « *le délégataire s'oblige à tenir à jour et à adresser au délégant, par voie électronique (...) de manière hebdomadaire, un tableau de bord (...) recettes ventilées par catégories, nombre d'entrée ventilées par catégorie...* ».

¹⁰ Il est à ce titre étonnant de constater que le commissaire aux comptes de la S.G.G.L., indique dans l'annexe des comptes des deux premiers exercices (page 3 de l'annexe des comptes au 31/12/2009 et page 2 de l'annexe des comptes au 31/12/2010) que : « *La subvention perçue par [sic] la Ville de Paris correspond à une subvention d'équilibre. Cependant, étant destinée à assurer l'équilibre du résultat d'exploitation, cette subvention a été enregistrée en subvention d'exploitation* ». Les textes et la jurisprudence considèrent en effet qu'il ne peut y avoir de délégation de service public lorsque l'équilibre financier du contrat ne dépend pas substantiellement des recettes liées à l'exploitation du service (Art. 14411-1 al 1^{er} du CGTC ; CE 15 avril 1996 Préfet des Bouches du Rhône). Une telle interprétation est susceptible d'entraîner un risque de requalification de la convention de DSP en marché public. A compter de 2011, ce paragraphe a été remplacé.

Selon ce modèle, la somme des résultats annuels dégagés par le délégataire est nulle, ce qui revient à considérer que le délégataire accomplit sa mission sans réaliser de profits. Cette hypothèse, sur laquelle est bâti le modèle économique de la DSP de la Gaité Lyrique, peu crédible d'un point de vue financier, est, par ailleurs, assez contestable, car elle dénote une fragilité du projet susceptible de compromettre la continuité du service public, en cas de dérapage des coûts ou d'estimation trop optimiste des produits. Il résulte de l'examen des différents business plan que cet équilibre parfait sur la durée de la délégation provient d'une demande des services de la Ville qui serait intervenue au cours des négociations finales.

Pour compléter ces éléments prévisionnels, l'annexe n° 10 de la DSP fournit une répartition des principales charges de la délégation. Sur l'ensemble de la durée de la DSP, la répartition des charges inscrites dans ce compte de résultat prévisionnel fait ainsi apparaître une **prédominance des dépenses artistiques** (35% de l'ensemble des charges). Le graphique de l'annexe n° 10 est reproduit ci-après :

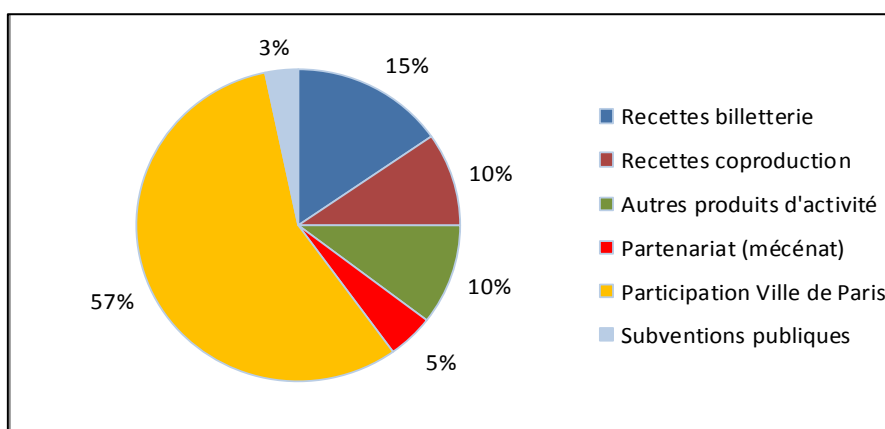
Figure 1 : Répartition des charges de la DSP sur sa durée totale



Source : Annexe n° 10 de la DSP

S'agissant des produits, l'annexe n° 10 ne procède pas à une analyse de leur répartition sous forme graphique. Les rapporteurs ont donc établi ce document à partir des chiffres issus du compte de résultat prévisionnel.

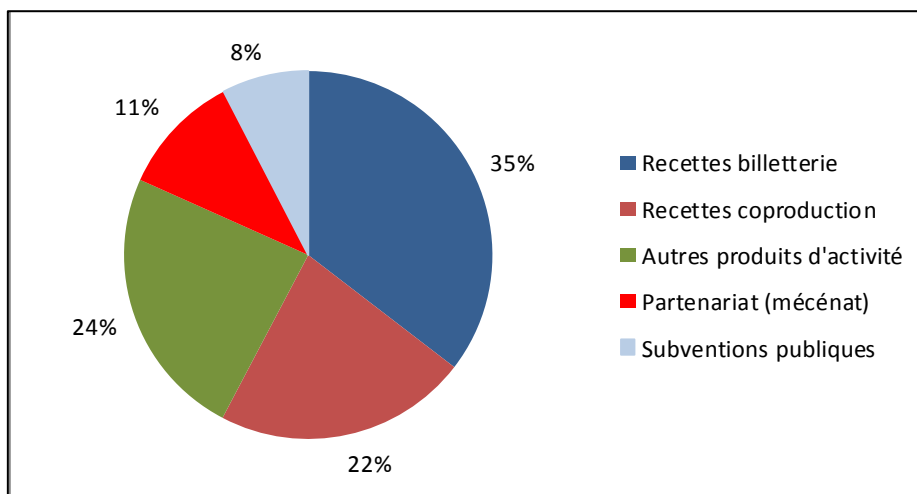
Figure 2 : Répartition des produits de la DSP sur sa durée totale



Source : Graphique établi par les rapporteurs à partir de l'annexe n° 10 de la DSP

Il apparaît ainsi que la participation de la Ville de Paris constitue la part la plus importante des produits perçus par le délégataire. En retirant cette ressource indispensable à l'équilibre de la délégation, on obtient une répartition des produits plus fine :

Figure 3 : Répartition des produits (hors part. Ville de Paris) de la DSP sur sa durée totale



Source : Graphique établi par les rapporteurs à partir de l'annexe n°10 de la DSP

Ce graphique permet de constater que dans le modèle initial les recettes de billetterie constituaient la part prépondérante (35%) des produits estimés sur la durée de la délégation (hors participation de la Ville). Ce modèle est donc conforme au cahier de consultation des entreprises établi en 2004 à l'origine du projet. Il y était précisé dans les modalités de la délégation (Chapitre V) : « Dans le cadre d'une délégation de service public, il est attendu un taux d'autofinancement, recettes hors subventions publiques, de 30% minimum (objectif en régime de croisière). »

Les rapporteurs ont comparé la répartition des produits prévisionnels avec celle observée en 2013 (cf. § 5.2.2).

2. UN LIEU AUX ACTIVITÉS MULTIPLES

2.1. Des manifestations artistiques et culturelles diversifiées

La Gaité Lyrique met en œuvre la programmation correspondant aux engagements du délégataire, tels qu'exposés en annexe 1a de la convention. Le projet artistique et culturel « *tête de pont du projet général* » développe les actions et la ligne artistique proposée par le délégataire¹¹.

La programmation annuelle est structurée et rythmée à partir de deux socles que sont les expositions et les concerts.

2.1.1. Les expositions

Les expositions se situent, en réponse à la convention de DSP, dans le champ des arts numériques. Selon les termes du délégataire, il s'agit d'explorer la création à l'ère du numérique à travers différentes thématiques questionnant les relations entre cultures numériques et questions de société.

Ainsi, la Gaité Lyrique a organisé depuis son ouverture, entre deux et trois grandes expositions par an¹², sur des thématiques très diverses telles que :

- Les cultures urbaines et le skate (2011 « *Public Domain, Skate board culture* ») ;
- Le temps et l'espace : (2012 : « *2062, aller-retour vers le futur* » ; 2013 et 2014: programme pour enfants puis exposition « *Capitaine Futur, le voyage extraordinaire* ») ;
- Le jeu ou le marketing : (2012, *Joue le jeu ; Hello* ») ;
- La mode (2013 « *Arrrgh, monstres de mode* ») ;
- Le bonheur (« *Happy show* » en 2013 et 2014) ;
- Le film d'animation (2014 « *Motion Factory* » *association entre pratiques artisanales et technologies numériques*).

Ces grandes thématiques, qui s'étendent sur une durée d'un mois et demi à quatre mois, s'accompagnent de différents événements associés¹³.

Aux côtés de ces grandes expositions, la programmation comporte également des expositions de durée plus courte, de deux à trois semaines : ainsi, en 2013, la Gaité Lyrique a produit 10 expositions de cette nature sur une durée totale de 150 jours. Ces expositions sont réalisées : dans le cadre de festivals, du centre de ressources (cycle Persistance), des cycles de la chambre sonore dont les spectacles correspondent à une programmation spécifique (exploration des sons) ou encore dans le cadre de thématiques

¹¹ Sans être exhaustifs les quelques points suivants ont été extraits de cette annexe : le projet artistique et culturel est « *à entrées multiples, à l'instar de la logique du réseau, un projet horizontal et oblique, ouvert et pragmatique* ». La programmation y est décrite comme éclectique, diversifiée et ouverte. Elle explorera « *de manière innovante et croisée, le motion design, les musiques actuelles et musiques dites savantes, le design graphique, le court métrage d'animation, le vidéo clip, le documentaire expérimental, le design et l'architecture, la recherche en intelligence artificielle, en spectacle vivant* » ; elle permettra la coexistence de projets grand public, populaires, avec des projets plus expérimentaux. Elle permettra l'échange avec les meilleures expériences étrangères et des partenariats avec des institutions de tout le territoire national.

¹² Pour mémoire, la convention de DSP fixe le minimum à 2 par an, par le biais des pénalités d'objectifs.

¹³ Ces événements associés qui sont présentés plus loin sont : les conférences, projections, spectacles vivants, ateliers, installations, stages, visites de groupe, jeux événement ou jeux collectifs.

annuelles comme le programme pour enfants, Capitaine Futur, ou en association avec des Villes invitées.

Les expositions sont très majoritairement des productions de la Gaité Lyrique, qu'il s'agisse des petites expositions ou des grandes expositions thématiques. Certaines expositions ont fait l'objet d'une adaptation : ainsi l'exposition Happy Show, qui a connu un réel succès en terme d'affluence.

Toutes catégories confondues, le nombre de jours d'expositions tend à augmenter : de 244 jours en 2012, à 281 jours en 2013, et, pour le seul premier semestre 2014 : 284 jours, la part des grandes expositions ayant représenté respectivement : 73%, 47% et 53,5%.

2.1.2. Les concerts

Depuis son ouverture (et mise à part l'année 2011 où plus de 100 concerts ont été programmés), la Gaité Lyrique organise près de 80 concerts par an (77 en 2012 ; 79 en 2013). La programmation musicale couvre très largement le champ des musiques actuelles et de nombreux styles y sont représentés¹⁴.

La Gaité Lyrique indique programmer près de 70% d'artistes émergents. Ce pourcentage est à rapprocher de l'annexe 1a précitée, dans laquelle le délégataire s'est engagé, s'agissant de la programmation musicale, à un équilibre entre artistes émergents (30 à 40 %), artistes confirmés sur le plan national (30 à 40 %) et artistes de renommée internationale (20 à 30 %).

Près de la moitié des concerts sont produits sous la forme de contrats de cession ou d'engagement qui génèrent pour la Gaité Lyrique une prise de risque. Moins de 40% sont réalisés en coproduction ou en coréalisation, modalité permettant de partager les risques. Dans les deux cas, il est majoritairement fait appel à des artistes émergents ou peu connus.

Sont également accueillis des artistes plus confirmés proposant à leurs publics de nouvelles expérimentations¹⁵ : les concerts, dans ce cas (pour moins de 20%), font l'objet de contrats de location, qui dégagent des marges.

Les concerts ont lieu dans la grande salle disposant d'équipements de haut niveau technologique et de gradins rétractables permettant d'en moduler la capacité : de 760 personnes debout à 300 personnes assises ; les concerts type, sont les concerts debout, se déroulant entre 20 heures et minuit. Depuis l'automne 2012, la Gaité propose les Nuits de la Gaité, lesquelles se tiennent de 23 heures à 5 heures trente du matin une fois par mois.

2.1.3. Les autres manifestations et événements

Il s'agit, selon les termes du rapport d'activité 2012, « *de mettre en avant des formes plus légères permettant d'explorer les nouvelles pratiques, émergentes et populaires, à l'ère numérique, à travers : des cycles thématiques, rencontres, conférences, projections et performances, questionnant la société contemporaine* ». Ces manifestations occupent les « inter-séquences ».

¹⁴ Ainsi en 2013 : artistes de la chanson française, du hip hop, de la musique électronique, rock indépendant, musiques actuelles venues d'ailleurs.

¹⁵ Ainsi en 2013 Thom Yorke et son groupe Atoms for Peace ont présenté un « *set hypnotique et exceptionnel mêlant musique et vidéo* » (rapport 2013 p : 38)

Les spectacles : performances, spectacles vivants ou hybrides, installations. Ces événements, qui sont principalement des productions de la gaité Lyrique, ont lieu en général au quatrième étage, à l'auditorium, ou dans la petite salle (ex théâtre des médias) qui offre un potentiel technologique propice aux installations multimédias, dans la chambre sonore ou, plus récemment, au plateau média¹⁶.

Les festivals et événements correspondent à des invitations régulières de Villes étrangères, d'un label, de festivals. Ce type d'événements est, en général, majoritairement gratuit et dure de quelques jours à environ un mois et demi. Certains festivals correspondent à une production Gaité lyrique, comme à l'automne 2013 Johannesburg ou en 2014, Tanger¹⁷. D'autres festivals sont réalisés en coproduction, ainsi le festival Futur en Seine avec la Région Ile de France qui comprend un certain nombre d'événements coproduits.

Les rendez-vous récurrents sont principalement de productions de la Gaité Lyrique :

Les conférences et projections donnent lieu à des cycles comme par exemple, le cycle mensuel de documentaires en musique « Musiquedoc » ou encore « le tribunal de générations futures ».

Les ateliers sont intégrés à la programmation car ils se greffent sur les expositions et concerts. Ils font l'objet d'un développement ultérieur au titre des actions de médiation et de développement culturel

Le plateau médias : depuis décembre 2012, le 19.19 « à l'heure de l'apéro », se déroule au moins trois fois par semaine. C'est un espace en libre accès, donnant lieu à des concerts ou spectacles de petit format, mais aussi à des rencontres et débats ; les rencontres sont gratuites. Un streaming est diffusé en direct sur le site de la Gaité Lyrique.

2.2. Les activités de médiation et de développement culturel

2.2.1. Le centre de ressources et l'espace jeux vidéos

➤ Le centre de ressources

La DSP prévoyait une médiathèque intégrée au réseau des médiathèques de la Ville de Paris. Lors de la période de préfiguration, il a été décidé d'y substituer un centre de ressources et un espace jeux vidéo, sans activité de prêt extérieur, plus resserré sur la programmation et répondant au besoin de médiation et de documentation.

Situé au premier étage, dans l'axe de l'entrée, à proximité de la boutique et du plateau médias, le Centre de Ressources se veut au carrefour de différentes activités de l'établissement, un lieu de suite naturel des expositions. Un système d'audioguide participatif géolocalisé y est proposé aux visiteurs.

Ce « *laboratoire des médiations numériques* » est lui-même un lieu aux activités multiples. Fréquenté par les artistes en résidence, il fait l'objet de nombreuses visites et consultations de médiathèques, bibliothèques du territoire parisien et au-delà.

¹⁶ Ainsi, deux spectacles coproduits par la Gaité Lyrique ont été présentés en 2012 : Diario utopico et l'argent (rapport activité 2012 p 25) ; en 2013, une installation photographique et sonore en accompagnement de l'exposition Happy Show.

¹⁷ Ville invitée avec salon d'écoute au plateau média, une exposition dans l'avant foyer des projections, concerts et souk.

Outre l'accueil du public, ouvert et gratuit du mardi au dimanche, le centre de ressources travaille en lien avec l'équipe des relations aux publics et anime deux à trois ateliers par semaine¹⁸. La responsable a également participé à la construction de l'offre de formation de la Gaité Lyrique et assure à ce jour deux formations à la médiation numérique.

Le centre de ressources est aujourd'hui doté d'un fonds documentaire de plus de 3 500 ouvrages interdisciplinaires, 100 abonnements dans le monde entier (dont un tiers en anglais) ; 11 IPAD comportant 170 applications créatives cataloguées avec des mots clés ; 127 e-books téléchargeables sur clés USB acquis dans le cadre d'un partenariat avec Dawson erra ; 80 000 vidéos en lien avec la programmation ; le catalogue en ligne est sorti avec la nouvelle mouture du web de la Gaité Lyrique.

➤ L'espace jeux vidéo

Cet espace, contigu au centre de ressources, a ouvert en mars 2011, avec pour objectif de mettre en évidence les liens réciproques entre cultures numériques et jeux vidéo et d'accompagner les publics. Une sélection est aujourd'hui effectuée dans le vaste champ des jeux vidéo, sept nouveaux jeux y sont présentés toutes les deux semaines.

Le responsable de cet espace anime plusieurs ateliers¹⁹ et assure des accueils de classe à l'année en lien avec les expositions. Il assure également une formation « *le jeu vidéo en espace culturel* » à destination des bibliothécaires ou professionnels du numérique (BNF, centres culturels, musées) ; il anime ou participe à des conférences, y compris à l'international, ou encore en lien avec Pôle Emploi sur les métiers du jeu (une à deux fois par an). Début septembre 2014, cet espace comptait 1 400 jeux.

2.2.2. Les actions d'éducation et d'enseignement artistiques

La Gaité Lyrique a engagé des partenariats avec l'enseignement supérieur, notamment trois universités parisiennes²⁰ et plus de dix écoles supérieures²¹. Elle participe également à différents programmes pour les élèves des écoles et collèges, pilotés par la DAC (programme l'Art pour Grandir) et/ou par la DASCO (résidences artistiques, ateliers ARE) :

Les résidences artistiques dans les collèges résultent d'un appel à projet commun des deux directions et correspondent à 50/60 heures d'intervention par an : deux projets ont été retenus en 2013 (collèges Louise Michel et Bergson dans les 10^{ème} et 19^{ème} arrondissements), un projet en 2014/2015 (collège Lucie Faure, 20^{ème})

Les classes à projets d'action culturelle, co-construites avec les enseignants dans les collèges et écoles, comportent entre 10 et 60 heures d'intervention artistique sur plusieurs arrondissements²². En liaison avec la programmation et les thématiques de la Gaité Lyrique, elles ont donné lieu à 8 projets en 2011/2012, 6 en 2012/2013, 3 en 2013/2014 et 8 en 2014/2015.

¹⁸ En particulier les ateliers « appliquons nous » : tous les 15 jours à destination des publics (parents enfants) ou des scolaires (accueil d'une classe une fois par mois)

¹⁹ 1 atelier « Game Older », deux fois par semaine à destination des seniors ; un atelier parents enfants, tous les mercredis ; deux ateliers par semaine dans le cadre de l'A.R.E ; une classe à PAC à l'année, en 2014 : le collège Montgolfier, projet sur la musique et l'interactif

²⁰ Le partenariat avec les 3 universités parisiennes, Paris 13, Paris 1 et 3 a porté en 2013 sur des projets tutorés avec notamment la création d'applications numériques, création de contenus au plateau média, ou encore l'accueil de cours à la gaité Lyrique.

²¹ Parmi les écoles supérieures : Gobelins, école Estienne, HETIC, Olivier de Serre auxquelles sont proposées des workshops en présence d'artistes, la création de films et œuvres, des parcours de spectateurs, des ateliers.

²² Ces classes ont concerné sur la période 7 arrondissements: 3^{ème}, 11^{ème}, 12^{ème}, 13^{ème}, 16^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}.

Les parcours de spectateurs donnent lieu à 3 sorties minimum à la Gaité Lyrique, sur l'année scolaire, à l'occasion d'une exposition ou d'un concert. 10 parcours parisiens en 2011/2012, 22 en 2013/2014, puis 26 en 2014/2015 ont eu lieu dans plusieurs arrondissements²³.

Les ateliers ARE (aménagement des rythmes éducatifs) : depuis la réforme mise en place par la Ville, la Gaité Lyrique a assuré deux, puis trois ateliers hebdomadaires en 2013/2014 et 2014/2015 dans des écoles du 3^{ème} arrondissement.

Les modalités de gestion et de financement de ces différentes actions s'effectuent via l'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique » (cf. 4.2.1.5).

2.2.3. Les ateliers

Les divers ateliers mis en œuvre à la Gaité Lyrique visent à favoriser l'accès à la Gaité Lyrique de nouveaux publics. Ils se déroulent au centre de ressources, à l'espace jeux vidéo ou dans les établissements scolaires précités.

Les animateurs de ces ateliers sont soit des artistes (atelier hyper olds, atelier d'initiation au multimédia, accueillant des seniors deux vendredis par mois), soit les agents du centre de ressources (atelier Appliquons nous, atelier de découverte d'applications sur les tablettes pour les familles, deux mercredis par mois), ou des professionnels de l'espace jeux vidéo (atelier Game Olders, tous les mardis), ou ceux de la mission relation aux publics.

L'activité ateliers se décompose en deux catégories : ateliers à destination des publics individuels et ateliers à destination des groupes (scolaires notamment) : cette dernière catégorie n'est décomptée dans les indicateurs d'activité de la Gaité Lyrique que depuis 2013.

Le nombre d'ateliers est passé de 57 en 2012 correspondant aux seuls ateliers pour publics individuels, à 225 en 2013 correspondant, selon le délégataire, à 30% d'ateliers pour publics individuels, 70% étant dédiés aux groupes scolaires, périscolaires et associations.

2.2.4. Les actions de formation professionnelle

L'activité formation n'a démarré qu'en 2013, année de lancement du programme « Gaité Formations ».

Les formations s'adressent aux artistes, techniciens et professionnels de la culture dans les champs suivants : technologies et créations artistiques, communication digitale, médiation numérique, jeux vidéo, design et fabrication numérique²⁴.

Les formateurs sont des professionnels employés de la Gaité Lyrique qui perçoivent à ce titre une prime sur salaire (ainsi, le responsable de l'espace jeux vidéo et la responsable du centre de ressources) ou des intervenants extérieurs (artistes, designers, ingénieurs du son, chorégraphes, intervenants du musée des arts et métiers).

Pour développer cette activité, la Gaité Lyrique a créé une société en participation avec un organisme de formation agréé (cf. partie 4.2.1.2).

Depuis sa mise en œuvre, l'offre de formation est la suivante : 11 formations en 2013/2014 correspondant à 238 heures de formation ; 27 formations pour 2014/2015, correspondant à 480 heures.

²³ Ainsi pour 2014/2015 : 3^{ème}, 4^{ème}, 6^{ème}, 7^{ème}, 10^{ème}, 11^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 18, 19 et 20^{ème}.

²⁴ Catalogue Gaité formation 2014/2015

2.3. Le programme de résidences, soutien à la création

La Gaité Lyrique a mis en place dès 2011 un programme de résidences, action expressément requise par la DSP qui y assortit une pénalité d'objectifs (12 résidences minimum par an)²⁵. La convention (article 2.2.1) prévoit que le processus de sélection des artistes en résidence est annexé à la convention (annexe 1b). Cette annexe n'a jamais été produite. Néanmoins, le rapport d'activité 2013 précise les différentes catégories suivantes :

Les résidences liées aux expositions, d'une durée de 3 à 4 mois, s'inscrivent dans le cadre des expositions et grandes thématiques programmées à la Gaité Lyrique : accueil en résidence des commissaires d'exposition et des artistes auxquels des commandes sont passées et qui résident pour créer et être accompagnés par les équipes²⁶.

Les résidences musique sont proposées depuis 2011 aux artistes et musiciens, en studio de répétition et en grande salle pour leurs créations présentées à la Gaité Lyrique. Leur durée varie, de quelques jours à un mois maximum (par périodes fractionnées). Un programme de soutien spécifique a été créé en 2013 pour accompagner la création de live audiovisuel²⁷.

Les résidences de recherche et expérimentations, d'une durée maximale de 6 mois, s'adressent à des artistes émergents et donnent lieu in fine à une restitution publique. Deux programmes annuels accueillent des collectifs d'artistes travaillant au studio multimédia depuis 2012 : « Technologies au quotidien » mené en partenariat avec le Musée des Arts et Métiers et « Laboratoire ouvert »²⁸.

Les résidences dites de création isolées accueillent des artistes en résidence courte (une ou plusieurs journées) pour les accompagner dans leur parcours de création.

Tableau 1 : Résidences Gaité Lyrique

Types de résidences	2012	2013
Exp*ositions	9	11
Musique et live audiovisuel	-	8
Recherche et expérimentation	5	5
Créations isolées	2	7
Total	16	31
Rappel objectif	12	12

Tableau IG, source rapports d'activité et données S.G.G.L.

²⁵ Le délégataire doit « mettre à disposition des artistes un plateau technique performant propre à la création et à la présentation d'œuvres d'art multimédias ».

²⁶ Ainsi en 2013 : pour l'exposition ARRGH ! : 2 accueils en résidence pour la préparation de l'exposition; 1 résidence pour 1 installation. Pour l'expo Say Watt ? 1 résidence pour la création de l'exposition Capitaine Futur : 1 résidence pour la création d'un spectacle.

²⁷ Une résidence audiovisuelle en 2013 de plusieurs semaines, a donné lieu en fin de résidence à un concert exceptionnel dans la grande salle (Jackson and his computer band) ; en 2014 : 2 résidences audiovisuelles (Christine and the Queens ; Nicolas Godin du groupe Air).

²⁸ Laboratoire ouvert met en relation des réseaux de veille, de rencontres et d'expérimentations collectives associant publics, chercheurs et artistes questionnant les incidences des sciences, de la politique ou de la littérature sur les arts numériques.

En conclusion, si l'objectif quantitatif global est dépassé en 2012 et 2013, dans la grande majorité des cas, les résidences sont liées à la programmation et utilisées comme mode de création et de production d'événements programmés à la Gaité Lyrique : en 2013, 24 résidences sur 31. A contrario, les résidences en création isolées sont minoritaires.

2.4. Les activités dites annexes

2.4.1. Les partenariats et locations d'espaces

La Gaité Lyrique a développé une action vers un certain nombre d'entreprises partenaires qui privilégient le partenariat au mécénat, le partenariat leur permettant d'y affecter leurs budgets marketing et communication. Au titre du partenariat, ces entreprises apportent une contribution monétaire ou matérielle à la programmation, pour obtenir en contrepartie une visibilité sur un événement auquel leur marque sera associée. Le partenariat donne lieu à des échanges de marchandises²⁹. En complément, la Gaité Lyrique développe son offre de location d'espaces : 23 événements ont été organisés en 2012 à ce titre et 42 en 2013. La Gaité Lyrique met en général le deuxième étage à disposition de partenaires pour des événements privés. 70% des clients sont des agences de communication intervenant pour des marques. Ces activités représentent une part croissante du chiffre d'affaires de la S.G.G.L. et constituent une source de profit appréciable.

2.4.2. Le bar

La Gaité Lyrique comporte différents points bar :

- Le bar du foyer historique, fonctionnant toute l'année dont l'offre s'est enrichie depuis le dernier trimestre 2013 par les brunchs « Gaité Food » du dimanche midi et après midi.
- Au rez-de-chaussée, un bar d'été installé en terrasse et l'automne/hiver, le bar du plateau média installé au premier étage.

2.4.3. La boutique

La boutique, jusqu'en décembre 2012 était située au 3 rue Papin, locaux mitoyens du bâtiment de la Gaité Lyrique sous loués par la S.G.G.L. à la Ville de Paris. Pour sa gestion, une SARL avait été constituée. Depuis fin 2012, la boutique est directement gérée par la S.G.G.L. et située au premier étage de la Gaité Lyrique, à proximité du centre de ressources et de l'espace jeux vidéo. Peu visible, elle assure la vente de produits dérivés, catalogues d'exposition en lien avec les thématiques développées.

2.4.4. Une nouvelle activité : les incubateurs CREATIS 1 et 2

Depuis avril 2012, avec l'accord et le soutien du Département de Paris, la Gaité Lyrique accueille au sein de l'équipement (7^{ème} étage), un incubateur dénommé CREATIS 1 qui propose hébergement et accompagnement aux professionnels du secteur créant des entreprises culturelles innovantes, liées au champ du numérique : un hébergement d'une durée maximale de 2 ans, renouvelable 1 an leur est proposé ainsi qu'un accompagnement (ateliers et conférences mensuels, rendez-vous individuels par un réseau d'experts : comptables, designers, spécialistes en levée de fonds). Un second incubateur dénommé

²⁹ A titre d'exemple, les principaux partenariats 2013 : Audi (à noter son partenariat à travers un programme de soutien aux artistes émergents « Audi talents awards » ; Sennheiser (partenariat sur l'exposition Say Watt) ; Française des Jeux ; Microsoft (partenariat sur the Happy show) ; Delta Airlines.

CREATIS 2 a été ouvert en 2013 en dehors de la Gaité Lyrique pour accompagner le développement des résidents de CREATIS 1 à l'issue de leur phase d'amorçage.

A ce jour, 47 entreprises sont accueillies, sur 110 postes de travail, développant des projets, principalement des projets numériques, sur les secteurs d'intervention de la Gaité Lyrique : photo, vidéo, nouveaux médias, gastronomie, musique, cinéma, arts plastiques et graphiques. Certaines d'entre elles apportent des applications neuves, créent des cycles de conférence et alimentent de ce fait la ligne éditoriale de la Gaité Lyrique. Ainsi, le système de streaming du plateau média a été réalisé par un entrepreneur de la pépinière CREATIS. Une autre entreprise a réalisé une conférence à entrée libre sur le marché de l'art et la transition numérique, qui s'est tenue en novembre 2014 à la Gaité Lyrique.

2.5. La réponse aux missions dévolues et objectifs fixés

2.5.1. Un large spectre d'activités

Le large spectre d'activités de la Gaité Lyrique apporte une réponse aux missions dévolues par le délégant, telles que mentionnées à l'article 2.2 de la convention de DSP.

Au total, de 2012 à 2013, le nombre de manifestations annuelles décompté par la Gaité lyrique passe de 507 à 871. Il convient d'éclairer ces données quantitatives. Délégataire et délégant se sont accordés à présenter le nombre de journées d'expositions réalisées. En outre, le nombre de séance d'ateliers correspondant aux activités d'enseignement artistiques ne sont décomptées que depuis 2013. L'augmentation globale constatée est essentiellement due aux diverses manifestations et événements dits récurrents : conférences et projections, plateau médias, ateliers de toutes catégories.

Si l'on exclut ces diverses manifestations, le nombre d'activités « cœur de cible » reste en deçà des prévisions initiales, ainsi que l'illustre le tableau ci-après. La catégorie concerts reste en deçà d'un ensemble initialement constitué par les concerts et spectacles multimédias. Il en est de même la catégorie spectacles divers. Le délégataire indique sur ce point qu'il s'agit d'un choix de programmation, l'équipement étant peu adapté aux spectacles vivants et la notion de spectacle multimédia étant devenue obsolète.

Tableau 2 : Nombre de manifestations (années 2012-2013)

Manifestations	2012	2013	Prévisions DSP
Concerts	77	79	150 *
Expos (jours expos)	244	281	198 **
Conférences/projections	72	111	108
Spectacles divers	56	32	100 ***
Sous-total	449	503	556
Ateliers	57	225	
Visites Gaité		9	
Plateau média		89	
Divers		45	
Total	506	871	
* : dont spectacles multi médias (73), coproductions (27), concerts petite forme (50)			
** : nombre de jours pour les trois grandes expositions			
*** : productions théâtre des médias			

Tableau IG, source rapports d'activité et données S.G.G.L.

2.5.2. Une réponse progressive aux objectifs fixés

Si l'on rapporte les activités exercées aux objectifs fixés « en creux » par les pénalités d'objectifs, il apparaît que la Gaité Lyrique s'inscrit globalement et progressivement dans ce cadre moyennant quelques aménagements. **Si l'objectif quantitatif relatif aux résidences est atteint, il n'en va pas de même des formations, action tardivement mise en œuvre.** Le délégataire n'a engagé l'action correspondante qu'en 2013 et l'objectif fixé par la convention de DSP, à savoir 400 heures en année pleine, n'a pas été atteint fin 2013. Aucune pénalité n'a été appliquée au titre des années 2011, 2012 et 2013, alors que la convention de DSP prévoyait le paiement de 50 € par heure de formation manquante.

Pour les grandes expositions, l'objectif est atteint s'agissant de leur nombre mais ne l'est pas en termes de durée : 22 semaines contre 25, seuil plancher de la pénalité d'objectifs. Ce constat peut être relativisé par le nombre total de jours d'expositions, toutes catégories confondues, la Gaité Lyrique atteignant le nombre total de 281 jours en 2013 (équivalent à plus de 46 semaines).

Enfin, l'objectif relatif aux 110 représentations dans la grande salle n'est atteint³⁰, ni en 2012 (100 représentations), ni en 2013, le total de 118 indiqué par le délégataire comprenant, outre les 79 concerts, 10 conférences, 5 spectacles (dont la Nuit Blanche), 4 ateliers, 4 résidences, 2 tournages et 17 privatisations. Même si la notion de représentation dans la grande salle n'est pas précisée dans la convention, il est incontestable qu'il s'agit d'activités de service public excluant les privatisations. Cet objectif, qui consiste à optimiser les équipements spécifiques de cet espace, conduit à ne pas comptabiliser tout événement qui s'y produit³¹. Il en résulte, qu'au moins pour les années 2012 et 2013, l'objectif des 110 représentations dans la grande salle n'a pas été atteint.

Tableau 3 : Activités Gaité Lyrique/objectifs DSP

Manifestations	2012	2013	Rappel objectif
Total représentations grande salle dont :	100	118	110
- <i>Concerts</i>	77	79	
- <i>spectacles et divers</i>	23	22	
- <i>privatisations</i>		17	
Grandes expositions			
- nombre	3	2,5*	2
- semaines	30	22	25
- jours	180 jours	131 jours	
Conférences	29	45	30
Projections	32	66	30
Résidences	16	31	12
Formations	0	238 heures	400 heures

* L'exposition Happy Show s'est déroulée du 28 novembre 2013 au 9 mars 2014.

Source : IG à partir des rapports d'activité et données S.G.G.L.

³⁰ Ce seuil peut être rapproché des 150 représentations que l'on trouve en annexe 10.

³¹ il en est ainsi des résidences, ateliers et conférences qui pourraient se dérouler en dehors de la grande salle.

3. LA FRÉQUENTATION, LES PUBLICS ET LES TARIFS

3.1. La fréquentation de la Gaité Lyrique

3.1.1. La fréquentation annuelle de la Gaité Lyrique

Le mode de décompte des usagers est assez aléatoire. En effet, le dispositif prévu à l'origine n'ayant pu être mis en place, la Gaité Lyrique a adopté un système reposant sur les différentes sources suivantes :

- Le système de cliquage indique la fréquentation totale, que les visiteurs se rendent dans les espaces en accès libre³², qu'ils viennent pour un événement ou qu'ils ressortent immédiatement.
- La billetterie renseigne sur le nombre de billets délivrés aux spectateurs et visiteurs se rendant aux différentes manifestations culturelles et artistiques qu'elles soient payantes ou gratuites³³.
- Un décompte particulier est effectué pour le plateau médias : la fréquentation est estimée par la présence d'un agent venant décompter physiquement les personnes présentes.
- Le nombre de visiteurs « en accès libre » est issu du nombre total de personnes cliquées, duquel sont soustraits le nombre d'usagers ayant eu un billet et ceux décomptés au plateau médias.

Ce système de décompte, outre sa relativité, ne renseigne pas sur le parcours des visiteurs. Sous ces réserves, il apparaît que **la fréquentation totale amorce une augmentation** entre 2012 et 2013 (167 600 en 2012 et 186 296 en 2013 soit +11,1%), cette augmentation étant due à l'accroissement de la fréquentation des visiteurs en accès libre (66 917 en 2013 contre 53 473 en 2012, soit 25% d'augmentation).

La fréquentation totale hors privatisations suit cette même tendance, passant de 162 600 à 176 026, soit une augmentation de 8,2% entre 2012 et 2013. Pour les 9 premiers mois de l'année 2014, elle passe à 265 666 usagers (dont 94 510 en accès libre).

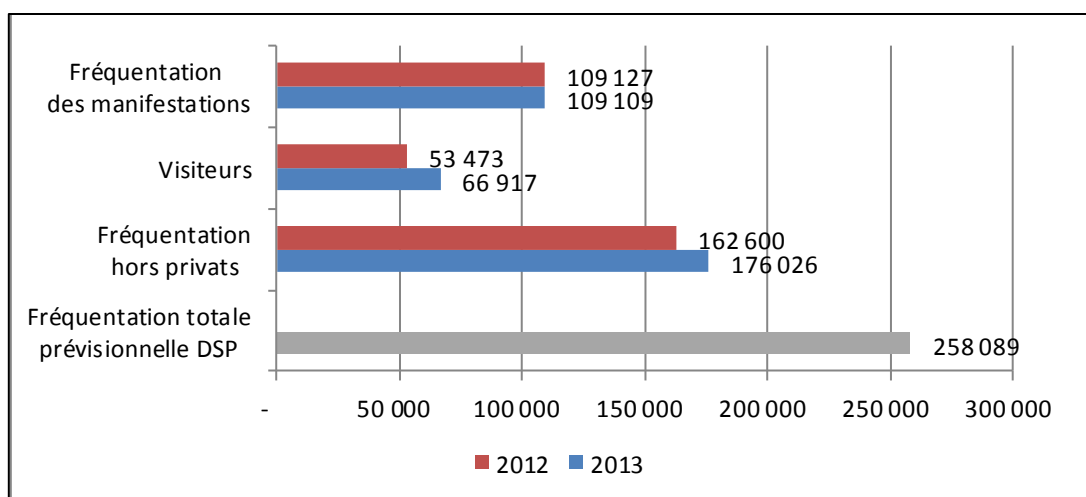
La fréquentation des manifestations³⁴, qu'elles soient payantes ou gratuites, **stable en 2012 et 2013**, à un peu plus de 109 000 usagers, **s'améliore nettement en 2014**, atteignant le chiffre de 171 156 pour les neuf premiers mois. Cette augmentation est due à la fréquentation exceptionnelle qu'a suscitée l'exposition « Happy show » à partir du début de l'année 2014. Cependant, au terme de quatre années de fonctionnement, cette fréquentation reste en deçà de la prévision initiale du délégataire pour les années correspondant au régime de croisière (2012 à 2015) telle qu'elle ressort de l'annexe 10 laquelle prévoyait une fréquentation de 258 089 usagers pour les manifestations.

³² Centre de ressources, espace jeux vidéo, bar.

³³ Expositions, concerts, spectacles divers, ateliers, conférences et projections, plateau média.

³⁴ Il s'agit des concerts, expositions, conférences, projections, ateliers et spectacles.

Graphique 1 : Evolution de la fréquentation annuelle entre 2012 et 2013



Source : Gaité Lyrique

La fréquentation de la Gaité Lyrique peut également être appréhendée par la fréquentation en ligne qui représente, d'après le rapport d'activité 2013, 630 000 visiteurs uniques et plus de 2,6 millions de pages consultées (dont 15% par le public international). La Gaité Lyrique est également présente sur les réseaux sociaux avec 61 000 fans Facebook fin 2013, en augmentation de 30% par rapport à 2012.

3.1.2. La fréquentation des manifestations payantes

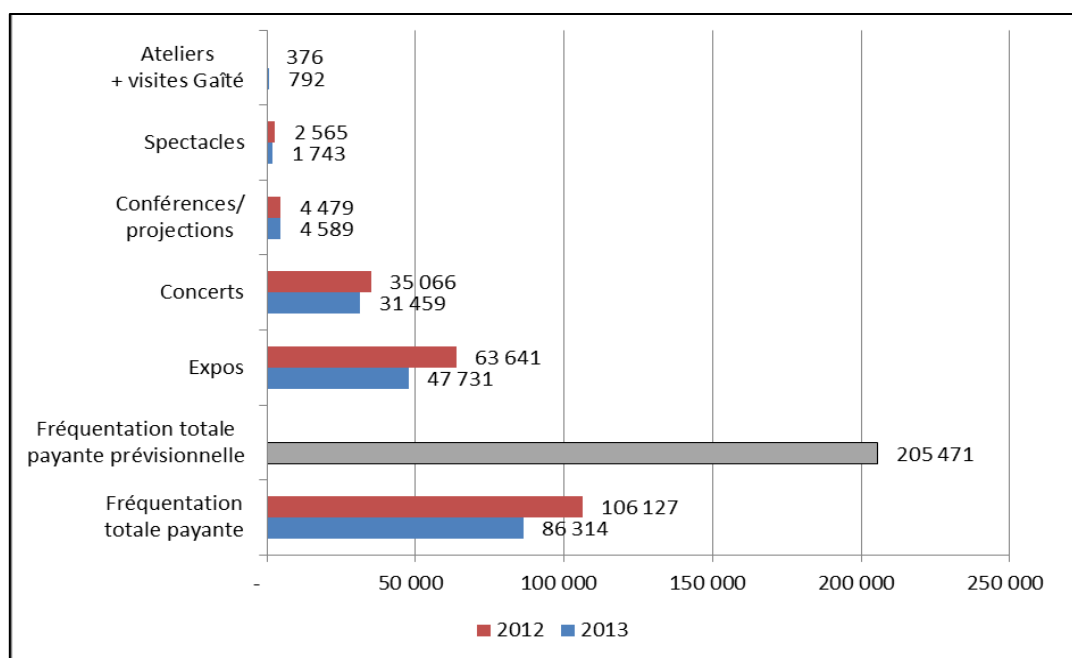
Les expositions et concerts représentent plus de 90% de la fréquentation des manifestations payantes, à hauteur respective de 55% et 37% en 2013.

Les manifestations payantes se caractérisent entre 2012 et 2013 par une tendance à la baisse, de 488 en 2012 à 352 en 2013, en particulier pour les expositions et concerts. Cette évolution a pour corollaire l'augmentation du nombre et de la fréquentation des manifestations gratuites³⁵ dont le nombre est passé de 19 en 2012 à 519 en 2013, 75 % de ce total correspondant aux expositions, ateliers et plateau média.

L'évolution constatée en 2014 inverse cette tendance avec un total de 324 manifestations payantes sur les 9 premiers mois.

³⁵ On entend par manifestations gratuites les manifestations donnant lieu à un billet à 0 euro : concerts, expositions, conférences et projections, plateau média.

Graphique 2 : Evolution de la fréquentation des manifestations payantes entre 2012 et 2013



Source : Gaité Lyrique

La fréquentation des manifestations payantes reste néanmoins en deçà des prévisions initiales du délégataire (annexe 10 précitée), la fréquentation payante ayant été estimée en régime de croisière, pour les exercices 2012 à 2015 à **205 471 entrées**, à comparer à 106 127 pour 2012 et 86 314 pour 2013 (soit respectivement 52% et 42% de l'estimation initiale). Le très bon démarrage de l'année 2014 avec 143 629 usagers sur les manifestations payantes au cours des neuf premiers mois doit permettre de se rapprocher de cette prévision initiale sans néanmoins en atteindre le niveau.

Ces statistiques de fréquentation du site doivent être relativisées. Si la fréquentation des manifestations payantes relève des données fiables issues de la billetterie, celles résultant des activités ne générant aucune émission de billet (espaces en accès libre : centre de ressources, plateau média, bar...) est très délicate à estimer.

3.2. Créneaux d'ouverture et tarifs pratiqués

3.2.1. L'amplitude d'ouverture

La convention de DSP a prévu une ouverture maximale avec 4 semaines de fermeture estivale annuelle (15/07 au 15/08), l'établissement étant ouvert tout le reste de l'année, du lundi (10 h) au dimanche (minuit). L'annexe 8 de la convention de DSP, à valeur contractuelle, fixe les amplitudes d'ouverture selon les différentes activités. Le statut des jours fériés n'est pas précisé par la convention.

Lors de la période de préfiguration, le délégataire a formalisé dans un document de travail daté de décembre 2010, transmis en janvier 2011 à la DAC, une proposition d'évolution de l'amplitude d'ouverture hebdomadaire qui, rapprochée de la pratique actuelle, donne lieu aux évolutions suivantes :

- **Une diminution de l'amplitude d'ouverture sur la semaine.** Le principe général en vigueur est aujourd'hui est celui d'une ouverture au public du mardi au dimanche, la Gaité Lyrique étant fermée le lundi. L'établissement est ouvert au public 6 jours sur 7, au lieu de 7 jours sur 7.

- **Une amplitude hebdomadaire horaire moindre.** Les espaces et accueils du public, le centre de ressources, les expositions et les conférences/projections ouvrent à partir de 14 heures au lieu de 10 heures ou 11 heures du matin.
- **Les spectacles et concerts sont décalés d'une heure le soir** (20 heures au lieu de 19 heures), la programmation des Nuits de la Gaité donnant lieu à une ouverture de nuit une fois par mois (23 heures- 5 h 30).

Tableau 4 : Amplitudes horaires par type d'activité

	Prévisionnel		Modification 2011		Fin 2013
Espaces et accueils publics					
Hall d'accueil et RC Cafés (RC et foyer historique)	Lu/Di	10h-00h	Ma/Di	14h-00h	Idem 2010
Activités à ouverture continue					
Expositions (R-1 / R+4) - grand public - scolaires et groupes	Mer/Lu	11h-20h	Ma/Di	14h-20h 9h-12h	Idem 2010 Idem 2010
Centre de ressources et espace jeu vidéo (R+1)	Mer/Lu	10h-00h	Ma/Di	14h-20h	Idem 2010-
Espaces de création résidences	Lu/Sa	10h-23h	Ma/Di	10h-23h	Idem 2010
Amplitude selon programmation					
Spectacles et concerts - Grande salle - Conférences - projections - petite salle - auditorium	Ma/Di Ma/Di	19h-00h 11h-23h	Ma/Di	14h-00h	20h-00h* 14h-00h

* Nuits de la Gaité : 23h-5h30

Source : IG d'après données SGGL

Cette proposition d'évolution a fait l'objet d'un accord implicite de la DAC, l'Inspection générale n'ayant pas trouvé trace de la formalisation d'un accord du délégant sur ce point.

De même, aucun accord n'est formalisé sur le nombre de jours d'ouverture et de fermeture annuels. Ce point ne figure ni dans les compte rendus, ni dans les rapports d'activité successifs de la S.G.G.L. et la DAC ne dispose pas des éléments correspondants.

Sur la base des éléments transmis par le délégataire, il apparaît que le nombre de jours d'ouverture annuelle a fluctué et évolué à la baisse par rapport à la prévision de la DSP et aux modifications de 2011. Ainsi, l'équipement a fermé en 2013 et 2014, respectivement, 33 et 34 jours au titre de la période estivale, soit pour 2014, du 11 août au 18 septembre inclus (cinq semaines et quatre jours).

Tableau 5 : Gaité Lyrique : Nombre de jours d'ouverture

	Prévision DSP	Modification 2011	2011**	2012	2013	2014
Nombre de jours/année	365	365	305	366	365	365
Nombre de lundis	0	52	43	52	52	52
Nombre de jours de fermeture estivale*	28	24	24	24	34	33
1er mai	0	0	1	1	1	1
Nombre de jours d'ouverture au public	337	289	237	289	278	279

* Fermetures estivales :

2014 : du 11/08 au 18/09 inclus ; 2013 : du 26/08 au 22/09 inclus ; 2012 : du 13/08 au 09/09 inclus

** Ouverture de mars à décembre 2011

Source : IG d'après éléments transmis par la SGGL

Il ressort de ces constats que la Gaité Lyrique a une amplitude d'ouverture sensiblement inférieure à ce qui était prévu à l'origine.

Le délégataire justifie la durée de cette fermeture estivale par les nécessités de maintenance du bâtiment et de ses équipements, tout en souhaitant pouvoir fermer une semaine l'hiver pour procéder à ces opérations. Il convient donc de s'interroger sur l'opportunité de raccourcir la fermeture des mois d'été, ce qui permettrait une réouverture début septembre, et d'instaurer un court créneau de fermeture dans une période creuse de début d'année.

Recommandation 2 : Réétudier la grille et l'amplitude d'ouverture de l'établissement.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a confirmé qu'une proposition de modification de la grille d'ouverture avait transmise à la DAC en janvier 2011. Insistant sur la nécessité de ménager un jour de fermeture hebdomadaire ainsi qu'une longue période de fermeture estivale pour assurer la maintenance du bâtiment, le délégataire a toutefois précisé qu'il envisageait de raccourcir la fermeture estivale pour ouvrir une semaine plus tôt en septembre, et de la compenser par une fermeture hivernale d'une semaine.

3.2.2. Les tarifs pratiqués

La S.G.G.L. a transmis à la DAC en décembre 2010, une proposition d'évolution de la grille tarifaire. La S.G.G.L. indique que depuis l'ouverture, les tarifs ont été inchangés soit de mars 2011 à fin 2013 inclus. Comparés à la DSP, les tarifs appliqués sont les suivants :

Tableau 6 : Tarifs des activités

	Tarif plein			Tarif réduit			Tarif adhérent		
	Convention	décembre 2010	Réalisé	Convention	décembre 2010	Réalisé	Convention	décembre 2010	Réalisé
Spectacles multimédia (grands et moyens formats)	28 €	14/36 €	12/32 €	17 €	11/29 €	9/25 €	15/10 €	11/29 €	9/25 €
Concerts	26 €			17 €			14/10 €		
Concerts petite forme	13 €			11 €			10/8 €		
Grandes expositions	9 €	8 €	7 € *	8 €	5 €	5 €	7/5 €	0 €	0 €
Petites expositions	7 €	5 €		6 €	5 €		5/4 €	0 €	0 €
Conférences et projections	5 €	5 €	5 €	4 €	3 €	3 €	3/2 €	par quota	0 €

* augmentation de 50 centimes au 1er janvier 2014

Source : tableau IG d'après données S.G.G.L.

Les rapporteurs ont constaté là encore un certain nombre d'évolutions par rapport à la DSP :

- Pour les concerts et spectacles, le parti est pris en décembre 2010, de ne pas annoncer au public de grille tarifaire valable pour toutes les manifestations mais d'annoncer un tarif pour chacune, obéissant à « *un principe de grille interne* ». La fourchette haute prévue par la convention est dépassée dès la période de préfiguration (pour mémoire, ce haut de fourchette correspondait dans la DSP aux spectacles multimédias grands et moyens formats).
- A l'inverse, pour les expositions, un tarif unique est appliqué pour les grandes et petites expos, à des niveaux inférieurs à ce qui était prévu à l'origine.
- Une gratuité est appliquée pour les adhérents concernant les expositions et conférences.
- Le tarif réduit a été ramené des moins de 30 ans aux moins de 26 ans, étant indiqué fin 2010 que « *tous les spectateurs ou visiteurs peuvent bénéficier du tarif réduit, il suffit pour cela d'être adhérent* ».

En complément de cette grille tarifaire, des tarifications spécifiques sont appliquées : ainsi pour le programme « Capitaine Futur » jusqu'en 2013³⁶, puis à l'occasion de la grande exposition 2014 où un tarif unique à 6€ est appliqué.

Début 2014, la S.G.G.L. a décidé d'augmenter, au titre de la répercussion des taux de TVA, les tarifs de 50 centimes pour les expositions. La DAC indique ne pas en avoir été informée, l'Inspection n'ayant pas trouvé trace d'un accord formel ou d'échanges sur ce point.

L'indexation annuelle des tarifs prévue dans la convention n'a jamais été mise en œuvre. Or, à titre indicatif, une actualisation des tarifs sur la base des taux d'inflation cumulés de 2007 à 2013, conduirait à une revalorisation de 10,4 % sur la période.

En conclusion, la grille tarifaire de la Gaité Lyrique qui manque de lisibilité, devrait faire l'objet d'une remise à plat avec le délégant.

³⁶ Selon le rapport d'activité 2013 : Exposition, concerts, conférences et contes étaient vendus à 5€ ; les spectacles à 8€ ; les ateliers duo enfant + adulte, à 15€, les ateliers simples à 10€.

Recommandation 3 : Rendre plus lisible la grille tarifaire et procéder à une remise à plat des tarifs sur la base de l'indexation prévue par la DSP d'ici la fin de la délégation.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire précise qu'il présentera une proposition d'indexation des tarifs au cours de l'exercice 2015.

Les rapporteurs n'ont pu évaluer le positionnement de la Gaité Lyrique par rapport aux autres salles parisiennes. A cet égard ils ont regretté que l'étude commandée en 2010 à TROISIEME POLE « *Analyse comparative des tarifs des salles de concerts parisiennes* » n'ait pu leur être transmise.

3.3. Les publics de la Gaité Lyrique

3.3.1. L'étude diligentée en 2012

La S.G.G.L. a fait procéder en 2012 à une étude sur la typologie des publics fréquentant la Gaité Lyrique³⁷.

L'enquête a été réalisée en décembre 2011 auprès de 300 personnes environ sur l'exposition Pictoplasma, au centre de ressources et pour les concerts. Un échantillon de 20 personnes a participé à divers entretiens ayant pu enrichir l'étude d'un volet qualitatif.

Les principaux enseignements de cette enquête sont les suivants :

- un public majoritairement masculin (55,7 %), fréquentant en particulier le centre de ressources et les concerts.
- un public jeune, 70 % des visiteurs étant âgés de 30 ans ou moins, les visiteurs de plus de 50 ans étant pratiquement absents (2 % des publics).
- le profil type est celui du célibataire (60,7 %), sans enfant (86,3 %), vivant en France (96,5 %), avec un très haut niveau de qualification et de formation ; plus de 59 % d'actifs, puis des étudiants (28,8 %) ;
- un public composé majoritairement d'actifs (plus de 59 %), puis d'étudiants (plus de 28 %), vivant à Paris (59 %), notamment dans les 11^{ème}, 18^{ème} et 15^{ème}.

Il ressortait également de cette étude que les publics de la Gaité Lyrique fréquentent les manifestations d'art contemporain et les concerts (notamment rock et électro) et ont un rapport privilégié avec les cultures numériques³⁸.

Cette étude qui révélait un public particulièrement ciblé, n'ayant pas été renouvelée, il n'est pas possible aujourd'hui d'en actualiser les différents constats. Les seules données objectives mais partielles sur lesquelles on puisse aujourd'hui s'appuyer, issues de la billetterie font apparaître que les expositions sont fréquentées à 30 % par les moins de 26 ans, à 5% par les demandeurs d'emploi et à moins de 2 % par les plus de 60 ans. Les conférences et projections sont fréquentées à 13 % par les moins de 26 ans, à près de 8 % par les demandeurs d'emploi et à 1 % par les plus de 60 ans.

³⁷ Cette enquête réalisée par l'association Hypothémuse a donné lieu à un rapport de Master 2 professionnel « *conduite des projets culturels et connaissance des publics* ».

³⁸ Seuls 20% ne connaissent aucune des 6 catégories de cultures numérique. Les catégories les plus connues étant pour plus de 60%, le design graphique, le web design et le motion design.

Recommandation 4 : Diligenter une étude sur la typologie des publics de la Gaité Lyrique ainsi qu'une enquête de satisfaction des usagers.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a fait savoir qu'il avait lancé une consultation en décembre 2014 pour réaliser une telle enquête et que cette étude devrait intervenir au cours du premier semestre 2015.

3.3.2. La diversification et la circulation des publics

La mission relations aux publics de la Gaité Lyrique mène depuis plusieurs années un certain nombre d'actions visant à diversifier les publics.

A destination du public parisien, des actions de maillage sur le territoire parisien ont été menées en amont de l'ouverture. Des contacts ont été noués avec les conseils de quartier et différentes structures : établissements scolaires, centres d'animation, bibliothèques, associations. Ces partenaires sont systématiquement destinataires du programme des ateliers ou d'un document « pédagogique » à l'occasion de chaque grande exposition.

Un certain nombre d'activités sont menées à destination de publics «cible» :

- Les familles fréquentent plutôt la Gaité Lyrique le mercredi et le week-end pour participer aux ateliers ou aux brunchs du dimanche midi.
- Les seniors viennent plutôt en semaine pour participer à des ateliers hyper olds ou Game Olders précités.
- Les scolaires bénéficient des actions d'enseignement artistique précédemment développées, sur le temps scolaire en semaine.
- Les habitants des quartiers prioritaires et publics en difficulté ont accès à la Gaité Lyrique par l'intermédiaire de 40 structures partenaires dont, les centres sociaux, les antennes jeunes et clubs de prévention, dans le champ associatif et social. La Gaité Lyrique travaille notamment en lien avec les équipes de développement local de la DPVI des 10^{ème}, 11^{ème}, et 20^{ème} arrondissements. Les tarifs sont très réduits et les projets adaptés à ces publics.
- Les demandeurs d'emploi bénéficient des ateliers de l'espace jeux vidéo en semaine.
- Le public des jeunes est la cible d'un certain nombre d'actions. Outre les partenariats menés avec l'enseignement supérieur à destination des étudiants (universités et écoles supérieures, billetteries étudiantes), la Gaité Lyrique est partie prenante du Pass Jeunes depuis l'été 2012. Certaines activités hors les murs s'adressent particulièrement aux jeunes, comme par exemple, les événements réalisés en 2013 et 2014 avec Berges de Seine.

Le développement de la fidélisation est recherché à travers **la relation aux adhérents** : la Gaité Lyrique compte aujourd'hui 1 300 adhérents dont 1 000 adhérents à titre individuel et 300 adhérents « groupe ». Les cartes « groupe », lancées en 2013 à destination notamment des écoles d'arts appliqués, visent le retour des personnes en tant que public individuel, au centre de ressources, aux concerts ou aux expositions.

Les adhérents sont destinataires de newsletters les informant des actualités de la Gaité Lyrique et de la mise en vente des concerts (leur carte d'adhésion leur donnant droit à 20% de réduction sur les concerts). La Gaité Lyrique ne dispose pas de la cartographie de ces adhérents.

La circulation des publics n'est mentionnée que depuis 2013 (rapport d'activité 2013) en association avec d'autres structures culturelles : 40 partenaires y sont cités, comme par exemple, le Musée des Arts et Métiers, Paris Quartier d'été, le Palais de Tokyo, Berges de Seine, le Festival les nuits sonores. Depuis juin 2014, la Gaité Lyrique est membre du réseau « Marais Culture plus »³⁹.

³⁹ Ce réseau constitué d'une vingtaine de structures est destiné à fédérer les lieux culturels, monter des opérations en partenariat et faciliter la circulation des publics.

4. LA GESTION ET L'EXPLOITATION DE LA GAITÉ LYRIQUE

4.1. Les moyens de fonctionnement

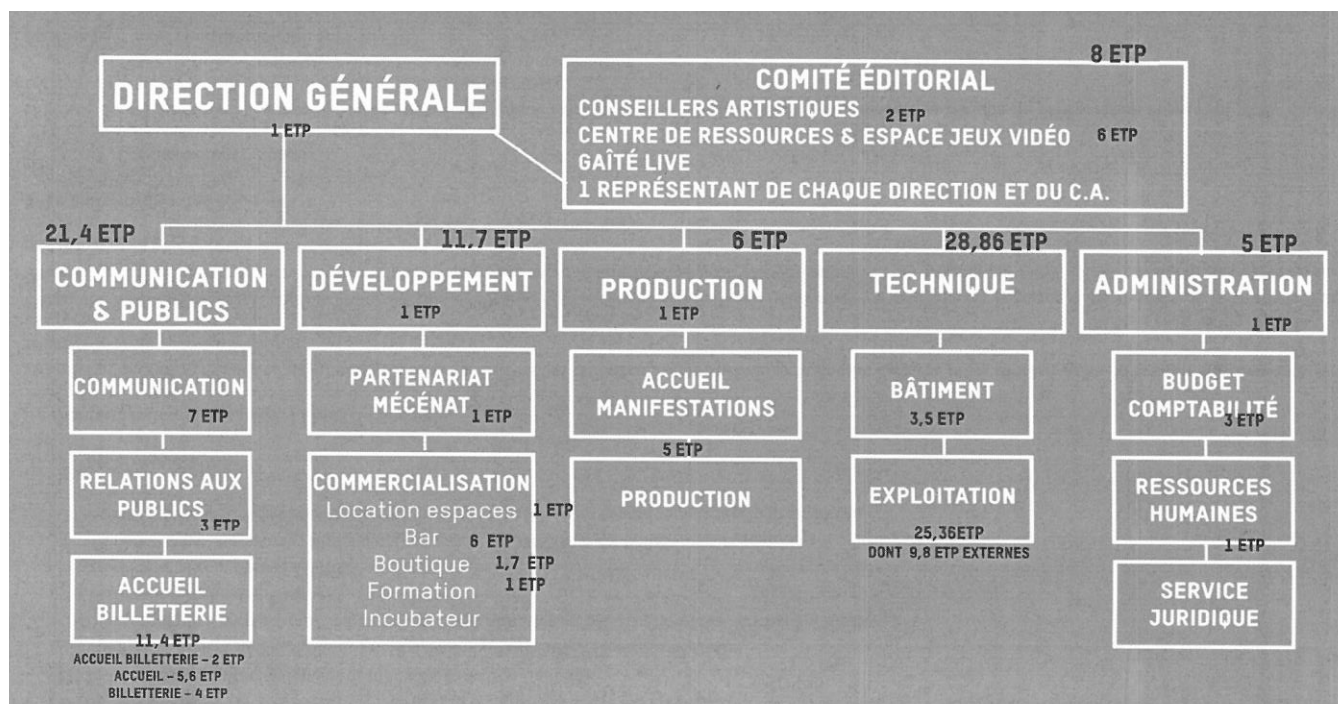
4.1.1. L'organisation du service et les personnels

4.1.1.1. L'organisation du service

Aux termes de la convention de DSP, le délégataire a la responsabilité globale de l'organisation et du bon déroulement du service (art 9.1). L'organigramme du personnel envisagé par le délégataire est annexé à la convention⁴⁰ à titre indicatif (annexe 9).

L'organisation de la Gaité Lyrique, qui repose depuis l'origine sur une organisation par fonction et non par activités, a peu évolué. Le poste de « directeur général adjoint » s'est, dans les faits, intitulé « administrateur général ». Le départ de ce dernier en 2012 a donné lieu à la suppression de ce poste (remplacé par une « administratrice ») et à une adaptation de l'organisation. Sont aujourd'hui rattachés au directeur général un comité éditorial et cinq directions représentant les fonctions suivantes : administration, production, communication et publics, technique, développement. Le centre de ressources et l'espace jeux vidéo dépendent désormais de la direction générale. L'administratrice en charge de la direction de l'administration est de fait l'adjointe du directeur général.

Figure 4 : Organigramme de la Gaité Lyrique 2013



Source : Gaité Lyrique (S.G.G.L.)

Le comité éditorial se réunit autour du directeur général une fois par semaine. Ce dernier tient également une réunion de direction hebdomadaire.

⁴⁰ Dans l'organigramme d'origine, la direction générale est assumée par le directeur général et artistique assisté d'un directeur général adjoint : 7 pôles leur sont rattachés dont 5 directions, le directeur général adjoint ayant en charge l'administration et la production.

4.1.1.2. Les personnels

- L'évolution des effectifs

Au 31 décembre 2013, la Gaité Lyrique comptait un effectif de 81 ETP (dont 9,8 ETP correspondant aux personnels intermittents) à rapprocher des 67,4 ETP prévus par la DSP⁴¹.

L'approche par fonctions fait apparaître que les tâches d'entretien, nettoyage, sécurité et gardiennage sont externalisées. Les trois pôles les plus pourvus en effectifs sont : le pôle technique (28,8 ETP, dont 25,4 sur la fonction exploitation), le pôle communication et publics (21,4 ETP dont 11,4 sur l'accueil et billetterie), le pôle développement, partenariats et commercialisation (11,7 ETP). Les pôles production et administration représentent respectivement 6 et 5 ETP. Le détail de ces évolutions figure en annexe n°4.

Les trois premiers pôles précités sont ceux qui ont connu un net renforcement de leurs effectifs par rapport à la prévision initiale :

- **Le pôle technique et bâtiment**, dans sa composante exploitation, s'est trouvé renforcé de 11 ETP. Le délégataire explique cette évolution par la diversité des espaces et des types de programmation et par la technicité des équipements. Ainsi un concert type nécessite pour la seule fonction technique, entre 6 et 7 professionnels permanents⁴² auxquels s'ajoutent en moyenne 8 intermittents techniques⁴³.
- **La fonction accueil**, sous dimensionnée, de l'avis du délégataire, au regard du temps de travail des agents et de l'amplitude d'ouverture de l'établissement, a été renforcée de 4 ETP, certains agents d'accueil, exerçant des fonctions de médiation.
- **La fonction développement/commercialisation** à laquelle sont aujourd'hui rattachées la formation, la gestion du bar et de la boutique, s'est trouvée renforcée pour ces deux dernières activités de plus de 5,7 ETP. Ces deux activités, certes sous dimensionnées à l'origine⁴⁴, n'ont pas fait l'objet d'une gestion performante, celle du bar donnant lieu à une prestation externe en sus des effectifs qui y sont affectés (cf. parties 4.2.1.4 et 5.2.2.5).

Au regard des activités exercées par la Gaité Lyrique, à partir de la répartition analytique et des données transmises par le délégataire, les effectifs se répartissent ainsi :

- 26,8 ETP pour les activités artistiques (intégrant les deux conseillers artistiques et les personnels intermittents techniques) ;
- 12 ETP pour les activités de médiation et de développement culturel (centre de ressources et espace jeux vidéo, une partie du personnel d'accueil, les personnels de la mission relations aux publics, l'agent dédié à la formation) ;
- 11 ETP pour les activités annexes et partenariats ;
- 32,2 ETP pour les services généraux et fonctions support (dont 19 sur la fonction bâtiment et exploitation).

⁴¹ Il résulte de l'annexe 9 un total prévisionnel de 67,4 ETP soit 58 ETP plus 9,4 ETP externes.

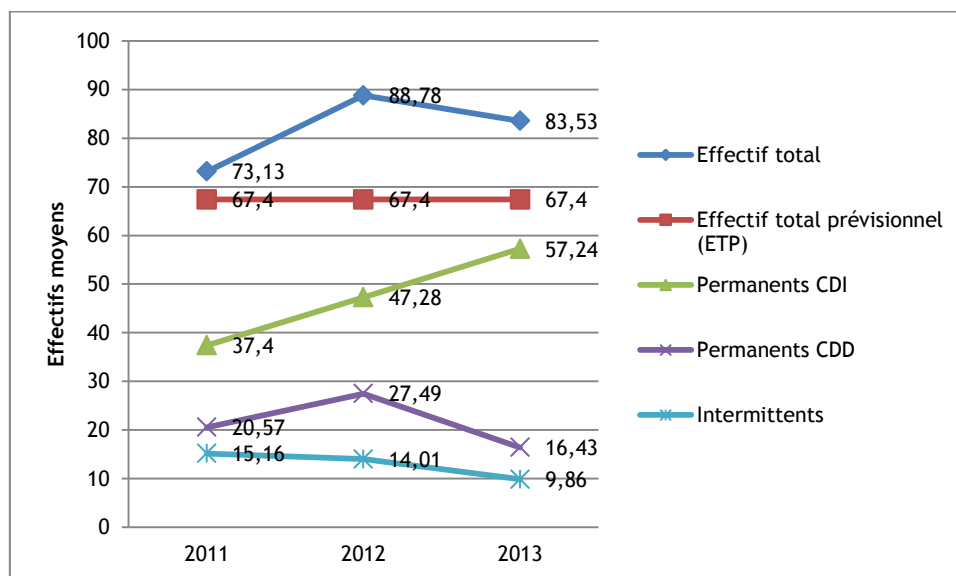
⁴² Le régisseur général, le technicien plateau, deux régisseurs son, un régisseur lumière, un ou deux régisseurs vidéos, selon qu'il s'agit d'un concert à 180 ou 360 degrés.

⁴³ S'y ajoutent d'autres personnels liés à l'accueil, la sécurité incendie, la sûreté, le vestiaire et le ménage.

⁴⁴ L'annexe de la DSP ne comporte en effet aucun personnel affecté à la boutique et seulement 2 ETP pour le bar, activité étroitement liée à la programmation avec des horaires élargis.

En termes d'évolution, on constate depuis l'ouverture de l'établissement une augmentation globale des effectifs avec une stabilisation de l'effectif total moyen constaté en 2013 à 83,53 ETP. Au sein de cette augmentation globale, on note une augmentation du nombre de CDI et une diminution du nombre de postes équivalents temps plein d'intermittents, avec notamment la diminution des personnels intermittents dédiés à l'accueil.

Graphique 3 : Evolution des effectifs salariés (effectifs moyens)



Source : Inspection générale d'après données transmises par la S.G.G.L.

Pour les années à venir, la S.G.G.L. indique une stabilisation des effectifs sous réserve d'évolutions possibles du personnel intermittent en fonction de la programmation et des horaires pratiqués.⁴⁵

Les aspects réglementaires

La S.G.G.L. a établi un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUE)⁴⁶ conformément à la législation mais ce document doit être actualisé.

Il est cependant apparu que la S.G.G.L. ne respectait pas trois obligations légales :

- La S.G.G.L. n'a pas été en mesure de présenter le registre unique du personnel : il semble en effet que suite à un changement de logiciel, l'historique des arrivées et des départs n'a pas été repris dans le logiciel paye ; or un tel registre qui consigne tous les mouvements du personnel est obligatoire pour toute entreprise. Il doit être tenu à jour en permanence et pouvoir être présenté à tout moment à l'inspection du travail.
- Aucun règlement intérieur n'a été validé, alors que ce document est obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés et doit être affiché dans les locaux de l'entreprise. La S.G.G.L. a indiqué qu'un projet était en cours de rédaction et devait être soumis aux représentants du personnel d'ici la fin de l'année 2014.

⁴⁵ Ainsi l'exposition capitaine futur programmée fin 2014 début 2015 va fonctionner sur des horaires élargis.

⁴⁶ Il est obligatoire pour toute structure de plus d'un salarié.

- Le logiciel de gestion des personnels n'a semble-t-il pas fait l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL.

Recommandation 5 : Se mettre en conformité avec la réglementation relative aux personnels : établir et maintenir à jour le registre unique du personnel, élaborer et afficher le règlement intérieur, déclarer à la CNIL le logiciel de gestion RH.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a indiqué que ces différentes anomalies étaient en voie d'être corrigées.

4.1.2. Le bâtiment et ses contraintes

4.1.2.1. Un bâtiment spécifique et complexe

Le bâtiment de la Gaité Lyrique occupe une surface de 11 000 m² SHON pour une surface utile de 8 537 m². Il s'étend sur 7 niveaux d'étage, un rez-de-chaussée et deux niveaux de sous-sol.

Par sa conception générale et son organisation, le bâtiment reflète le projet artistique et culturel au vu duquel il a été restructuré ainsi que le démontre la coupe du bâtiment ci jointe en annexe 5. Un certain nombre de mobiliers ad hoc participent de l'image de l'équipement comme par exemple, le mobilier particulier de la banque d'accueil et du bar, ou encore, les mobiliers roulants dénommés « éclaireuses ».

Au-delà de son architecture générale, le bâtiment dédié aux arts numériques et musiques actuelles, se caractérise par une architecture technique complexe et des équipements sophistiqués. Il en est ainsi des réseaux son et lumière ou des dispositifs présents dans les salles de diffusion, comme les équipements scéniques et multimédias, ou les systèmes de sonorisation haut de gamme.

La Gaité Lyrique est un établissement recevant du public (ERP) classé en première catégorie. Les effectifs maximums pouvant être accueillis s'élèvent à 1 914 personnes, nécessitant des dispositifs particuliers de sécurité.

Ces différentes caractéristiques ont des conséquences directes sur les charges de fonctionnement liées au bâtiment : coûts d'exploitation et de maintenance, consommation d'énergie, charges de personnel, coûts liés à la sécurité, surveillance et sûreté, dont le délégataire a saisi le délégant dès la fin de l'année 2011⁴⁷.

4.1.2.2. Les difficultés et actions engagées

Les principales difficultés liées au bâtiment sont identifiées par les services de la Ville et le délégataire, la répartition des rôles entre ces différents acteurs étant la suivante :

Concernant le projet de restructuration, la DPA conducteur d'opération (service central) continue sa mission jusqu'à la fin de la garantie de parfait achèvement (GPA)⁴⁸ et assure ce suivi en lien avec la DAC maître d'ouvrage, ainsi que le délégataire.

Concernant l'entretien, la maintenance et les grosses réparations : sur demande de la DAC, la Section Locale d'Architecture (SLA) assure le suivi des grosses réparations (niveaux de maintenance 4 et 5), le délégataire devant assurer les niveaux 1, 2 et 3 conformément au contrat de DSP.

⁴⁷ Dans un courrier du 5 décembre 2011, le délégataire alerte la Ville sur les difficultés liées au bâtiment générant des coûts d'exploitation directs et indirects ; dans une note de janvier 2012 la DAC indique que les charges sont supérieures de 810 K€ aux montants prévisionnels de la convention.

⁴⁸ La GPA a dû être reportée pour presque tous les lots le 27 octobre 2011

a) Les insuffisances du programme de travaux

Un certain nombre d'espaces sont sous dimensionnés :

- **Les vestiaires et toilettes sont insuffisants:** ainsi le rez-de-chaussée est dépourvu de vestiaires et le deuxième étage ne compte que 6 sanitaires (2 toilettes femmes, 2 toilettes hommes et 2 pour les personnes handicapées). La S.G.G.L. a installé en septembre 2014 un mini système de vestiaires pour le public fréquentant les expositions.
- **Les capacités de stockage** sont sous dimensionnées. Le bâtiment ne dispose pas de stockage sécurisé des œuvres. La S.G.G.L. loue des surfaces de stockage à Dreux.
- **Les espaces de travail pour les personnels**, se sont révélés insuffisants, notamment le nombre de bureaux techniques. Les personnels ont été installés dans des locaux initialement prévus pour des studios d'artiste, non éclairés.
- **L'absence de cuisine ou d'office traiteur** génère des coûts de personnel pour les transports et livraisons et freine le développement de l'activité.

b) Les défauts de conception

- **La mauvaise isolation du hall d'entrée est dommageable.** Sur ce point, le maître d'œuvre, saisi par la DPA, a donné son accord pour la réalisation prochaine d'un sas d'entrée par les services de la Ville (travaux estimés à 100K€).
- **Le mauvais fonctionnement du dispositif de fermeture des portes de la grande salle** qui n'a pas fait l'objet de réserves ou de la mise en jeu de garanties, pose un problème de sécurité relevé par la Préfecture de Police, devant être compensé par la présence de deux personnes pour fermer et ouvrir les portes pendant les concerts. A terme, des travaux sont envisagés par les services de la Ville (marché d'étude lancé par la DPA).
- **La banque d'accueil et le bar du foyer posent un problème d'ergonomie et de sécurité.** [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.* Le changement des lampes de ces mobiliers nécessite le démontage du meuble. Le maître d'œuvre a été saisi en juillet 2014 par la DPA, pour le changement de la banque d'accueil du hall d'entrée.
- **La signalétique s'est révélée inappropriée :** signalétique extérieure inexistante ; signalétique intérieure ne prenant pas en compte les circulations dans le bâtiment.

c) Les malfaçons

- **Les revêtements de sol et prises au sol** apparus, pour certains, non conformes ont été repris par la DPA en 2012 et 2013.
- **Les infiltrations d'eau**, localisées fin 2011, se sont aggravées en 2012 et 2013. Sur saisine de la DAC (note du 23 octobre 2013), la garantie décennale a été mise en jeu par la DPA (courrier du 10 septembre 2014).
- **L'insuffisante insonorisation de la traboules** (passage extérieur pour les livraisons), génératrice de tensions avec le voisinage, a donné lieu en 2012 et 2013 à des interventions du délégataire puis de la SLA.

d) Des équipements et installations techniques défectueux

- **Le système RFID** livré avec le bâtiment⁴⁹ répondait à un double objectif en assurant d'une part, une fonction antivol, d'autre part, le suivi de la localisation et de la

⁴⁹ Ce système qui a coûté 278 K€ à la Ville correspond au parti pris de l'architecte ne souhaitant pas de portique au rez-de-chaussée.

fréquentation des personnes. Le système livré n'a jamais fonctionné en raison d'un environnement métallique trop important. Concernant la fonction antivol, la S.G.G.L. a fait installer des portiques au vestibule et premier étage, permettant de sécuriser la documentation du centre de ressources. S'agissant du suivi de la fréquentation, les services de la Ville sont à la recherche de solutions alternatives au cliquage manuel (un diagnostic est engagé par la SLA).

- **Le ruban numérique** est une installation spécifique⁵⁰ permettant d'afficher des messages déroulants dans les étages recevant le public. Difficile à maintenir, ce dispositif a nécessité le développement d'une application locale.
- De l'avis du délégataire, **la gestion technique du bâtiment** (GTB) n'est pas satisfaisante. L'architecture même des contrôles engendre des coûts d'énergie importants. Il est ainsi impossible d'obtenir une extinction des centrales d'air de façon séparée, ou encore une extinction de l'électricité ou de l'éclairage de manière individualisable ; le délégataire a prévu des investissements à ce titre en 2014.
- On note enfin un **vieillesse rapide de certaines installations techniques** : Il en est ainsi des pompes, ascenseurs, éléments du monte-charge (grandes poulies), ou des écrans des éclairages multimédias se désolidarisant de leurs supports. Le délégataire a dû accélérer le calendrier de remplacement de certains matériels : en particulier, la pompe d'évacuation du condensateur CPCU a dû être changée au bout de 2 ans.

En conclusion, les principales difficultés constatées, font l'objet d'actions engagées par les services de la Ville et le délégataire. Les rapporteurs ont pu constater un suivi par le service des travaux de la DAC en réponse aux saisines régulières du délégataire, notamment depuis la création en septembre 2013 du bureau des bâtiments conventionnés au sein du service des travaux.

Les relations entre ces différents acteurs ne sont pas toujours fluides et propices à la rapidité d'exécution parfois nécessaire face aux contraintes de l'exploitation ou pour préserver les intérêts de la Ville. On peut ainsi s'étonner de ce que seule la question des infiltrations ait fait l'objet de la mise en jeu de la garantie décennale, et ce, avec un certain décalage par rapport aux signalements effectués. Enfin, il n'a été procédé, aux termes de trois ans d'exploitation, à aucune visite fonctionnelle ou technique d'architecture lesquelles permettraient une mise à plat de l'ensemble des questions techniques liées au bâtiment.

Recommandation 6 : Procéder à une visite technique d'architecture. Envisager, à l'issue de cette visite et des travaux d'isolation engagés, un diagnostic technique du bâtiment et de ses équipements intégrant un bilan de performance énergétique.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique qu'une visite fonctionnelle d'architecture a eu lieu en décembre 2014 et que les services de la DPA sont saisis d'une demande de visite technique dans le courant de l'année 2015. La DPA indique que le diagnostic technique et le bilan de performance énergétique relèvent du délégataire.

4.1.2.3. Les locaux de la boutique

La Ville de Paris a pris à bail les locaux attenants à la Gaité Lyrique et les a sous-loués à la S.G.G.L. Le montant de cette location, compte-tenu des indexations, s'élève à environ 130 000 € HT, hors charges, soit environ 160 000 € TTC. **Ce bail soulève de nombreuses difficultés.**

⁵⁰ D'un coût initial de 412 k€ pour la Ville.

En 2005, la DAC a été informée que des locaux étaient disponibles au 3 rue Papin. A la suite d'une adressée par la directrice au Secrétaire général de la Ville le 27 juillet 2005, le bail a été signé en juillet 2006 avec une prise d'effets au 1^{er} août 2006 pour une durée de 11 ans et 11 mois et un loyer mensuel de 10 000 € (120 000 € par an)⁵¹, soit 25 % de plus que le montant indiqué un an plus tôt.

La convention de DSP prévoit que ces locaux seront sous-loués à la S.G.G.L. (article 6.1.4). Le bail fait partie intégrante de la DSP (annexe 2) ainsi que le contrat de sous-location (annexe 12) par lequel la S.G.G.L. s'engage à rembourser à la Ville de Paris le loyer annuel de 130 944 €, étant prévu que les remboursements demandés par la Ville ne débiteront qu'à compter du 1^{er} novembre 2010.

Ces locaux n'ont plus été utilisés par la S.G.G.L. depuis 2013 et elle a souhaité se désengager de cette sous-location dans laquelle elle avait initialement installé sa boutique, rapatriée par la suite dans les locaux mêmes de la Gaité Lyrique.

La direction de l'urbanisme, saisie par la direction des affaires culturelles au mois de janvier 2014, tente de négocier avec le propriétaire des locaux une résiliation amiable de ce bail qui court jusqu'au 30 juin 2018. Elle étudie également la possibilité de le céder à un tiers. Enfin, elle envisage une résiliation par anticipation à l'issue de la seconde période triennale qui s'achève le 30/06/2015 et qui suppose une notification au moins 6 mois à l'avance et par acte d'huissier.

Recommandation 7 : La Ville doit tenter de céder le bail à un tiers. A défaut d'y parvenir, elle doit engager sa résiliation par anticipation selon les formes requises avant le 31/12/2014.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a rappelé son souhait de se désengager de ce contrat.

De son côté la DAC a indiqué que le congé avait été signifié au propriétaire par exploit d'huissier en date du 14 décembre 2014 et que le bail arrivera donc à échéance le 31 juillet 2015.

4.1.3. La sécurité et la surveillance

4.1.3.1. La sécurité

En tant qu'établissement recevant du public avec activités de première catégorie, l'établissement nécessite un service de sécurité composé de deux agents SSIAP1 (PC de sécurité 24 heures sur 24) et d'un agent SSIAP2 (pour l'ouverture au public). Cette prestation externalisée est assurée par la société AMG sécurité.

La Gaité Lyrique a depuis son ouverture, fait l'objet de deux visites de la commission de sécurité de la Préfecture de Police.

La première visite du 13 octobre 2010 a donné lieu à un avis favorable à l'ouverture, la commission de sécurité ayant demandé la réalisation de dix mesures.

La seconde visite, en date du 25 septembre 2013, a fait l'objet d'un avis favorable à l'autorisation de poursuite de l'exploitation de l'établissement. Le procès-verbal de cette visite prend acte de la réalisation des mesures demandées en 2010 à l'exception de deux

⁵¹ Le bail prévoyait un loyer de 100 800 € du 01/08/2006 au 31/07/2009, puis de 120 000 € à compter du 1^{er} août 2010.

d'entre elles concernant le dispositif de fermeture des portes de la grande salle et le déplacement d'antennes de télévision pouvant gêner l'intervention des secours.

Au titre de 2013, l'autorisation est assortie de dix mesures de sécurité à mettre en œuvre concernant notamment : le dispositif de fermeture des portes de la grande salle, des vérifications techniques et le bon fonctionnement de volets de désenfumage, le déplacement de l'antenne précitée, l'établissement d'un registre de sécurité conforme. A ce jour, seule cette dernière mesure a été mise en œuvre, les autres étant engagées, en cours ou en attente.

Recommandation 8 : Mettre en œuvre les mesures de sécurité prescrites par la Préfecture de Police.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a indiqué que les différentes mesures prescrites étaient mises en œuvre ou en voie de l'être.

4.1.3.2. Les moyens de surveillance

Les moyens dévolus à la fonction sûreté et surveillance, doivent être dimensionnés au regard de l'activité et de la configuration du bâtiment qui, de l'avis du délégataire, se révèle « poreux » : ainsi, la grande salle étant située au second étage, il est nécessaire de sécuriser tout le bâtiment lorsqu'un concert ou spectacle s'y déroule ; la prestation est confiée par contrat à la société PATROL; ainsi, pour un concert standard (par exemple pour le concert Suicide, juillet 2014), 7 personnes sont nécessaires pour assurer la sûreté et surveillance⁵² : ces moyens externalisés, nécessaires à l'exploitation de l'établissement, participent au coût de fonctionnement de l'équipement.

Le bâtiment de la Gaité Lyrique est équipé de caméras de surveillance⁵³ : la S.G.G.L. a déclaré cette installation à la CNIL, ce qui n'était pas nécessaire car cette déclaration n'est requise que dans les cas extrêmement rares où le système de vidéo protection est relié à un traitement de données automatisé.

En revanche, l'installation d'un système classique de vidéo surveillance est soumise à une autorisation préalable de la Préfecture de Police de Paris et il apparaît qu'aucune demande d'autorisation d'installation n'a été sollicitée. Ce manquement est réprimé pénalement par les articles L253-4 et L 254-1 du Code de la sécurité intérieure⁵⁴.

⁵² 2 ou 3 personnes à l'entrée pour le contrôle des billets et fouille des sacs, 1 personne près de l'accueil ; dans la salle, 1 personne en contrôle et 1 en « backstage », 1 ou 2 personnes au bar et foyer historique.

⁵³ L'obligation d'autorisation ne concerne que les lieux publics. La demande d'autorisation d'installation de caméras de surveillance doit être effectuée auprès du préfet (à Paris, du Préfet de Police). L'autorisation est délivrée pour une durée de 5 ans renouvelable. Le public doit être informé de l'existence du système de vidéo-protection et de l'autorité, ou de la personne responsable. La présence de pancartes sur lesquelles est représentée une caméra est obligatoire.

⁵⁴ Sanctions pénales en cas de non-déclaration d'un système de vidéosurveillance :

- Article L253-4 du Code de la sécurité intérieure : à la demande de la commission départementale de vidéoprotection, de la CNIL ou de sa propre initiative, le représentant de l'Etat dans le département et, à Paris, le Préfet de Police peuvent fermer pour une durée de trois mois, après mise en demeure non suivie d'effets dans le délai qu'elle fixe, un établissement ouvert au public dans lequel est maintenu un système de vidéoprotection sans autorisation.
- Article L254-1 du Code de la sécurité intérieure : le fait d'installer un système de vidéoprotection ou de le maintenir sans autorisation, de procéder à des enregistrements sans autorisation, de ne pas les détruire dans le délai prévu, de les falsifier, d'entraver l'action de la commission départementale de vidéoprotection ou de la CNIL, de faire accéder des personnes non habilitées aux images ou d'utiliser ces images à d'autres fins que celles pour lesquelles elles sont autorisées, est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende.

De surcroît, aucun affichage visible n'a été installé de manière apparente pour informer le public de l'installation de ce type d'équipement. Si un affichage a pu être relevé au 6^{ème} étage sur une petite terrasse à laquelle le public n'a pas accès, aucun affichage n'existe dans le hall ou sur la façade du bâtiment de manière à informer le public.

Recommandation 9 : Obtenir de la Préfecture de Police l'autorisation d'installation du système de vidéo surveillance et afficher de manière apparente un panneau d'information du public concernant la vidéo surveillance du site.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a indiqué que l'autorisation d'installation serait sollicitée et que l'affichage serait régularisé au cours de l'année 2015.

4.1.4. Le système d'information

Le système d'information, moyen essentiel au fonctionnement d'un établissement tel que la Gaité Lyrique, fait l'objet de l'annexe 6. Les fonctionnalités couvertes peuvent se répartir en deux grands domaines étroitement liés, l'établissement et le public.

Le domaine « publics » comporte outre les applications dédiées aux fonctions communication et relations aux publics⁵⁵, deux applications ad hoc, développées pour équiper les « éclaireuses », mobiliers spécifiquement conçus pour la Gaité Lyrique, chacune d'elle étant équipée d'un écran tactile intégré. Ce dispositif permet au public de consulter le contenu multimédia d'actualité, le catalogue du centre, ainsi que le contenu multimédia archivé. Pour l'information in situ des usagers, et comme il a été précédemment indiqué, le ruban numérique qui permet d'afficher des messages déroulants fonctionne grâce à une petite application locale.

Le domaine « établissement » comprend deux types de fonctions distinctes, fonctions support et fonctions métier.

Au titre des **fonctions support**, la gestion des ressources humaines et la gestion domaine comptable et financière reposent sur deux applications distinctes⁵⁶. La gestion technique du bâtiment est également vitale s'agissant d'un établissement recevant du public générant des coûts de fonctionnement liés à sa spécificité.

Au titre des **fonctionnalités « métier »** on note deux applications centrales pour la gestion de l'établissement l'une relative à la planification des manifestations, l'autre, à la billetterie.

La mise en œuvre de la programmation repose sur le logiciel « RégieSpectacle »⁵⁷, outil de gestion global spécialisé dans la planification de spectacles. Cet outil, extrêmement riche sur le plan fonctionnel, répond à la grande majorité des besoins métiers d'un établissement de spectacle et d'événementiel. La fonction planning est totalement partagée entre la direction de la production, la direction du développement et des partenariats et la direction technique, cette dernière ayant institué la règle des trois semaines⁵⁸ : l'application permet d'assurer la gestion des personnels intermittents (édition

⁵⁵ Envois en masse et publipostage par voie électronique.

⁵⁶ L'administration du personnel repose sur le progiciel sPAIEctacle de l'éditeur GHS, et EBP compta est utilisé pour la gestion comptable et financière.

⁵⁷ La S.G.G.L. est partenaire de ce logiciel et contribue à ce titre à son développement sans avoir à en payer le coût.

⁵⁸ Dans les trois semaines qui le précèdent, chaque événement doit être « bouclé » du point de vue technique et artistique.

des contrats) mais, si elle n'est pas à ce jour utilisée dans toutes ses fonctionnalités⁵⁹, son utilisation qui se généralise progressivement doit permettre à terme de développer la fonction contrôle de gestion (par ex : coût de production complet d'un événement).

Concernant la billetterie, la Gaité Lyrique a, dès l'origine, fait le choix d'une billetterie propre permettant de recueillir les données relatives aux ventes de billets. Deux systèmes sont mis en œuvre : réservation et vente directe (vente des billets sur place), réservation et vente à distance (sur Internet avec paiement en ligne). Au mois de janvier 2014, le système de billetterie a subi un dysfonctionnement majeur⁶⁰ qui a engendré plusieurs interruptions de service, la période cumulée d'indisponibilité ayant duré une semaine environ (désactivation de la vente en ligne). La récupération des données a duré plus de 15 jours et a nécessité en comptabilité un trimestre de mise à jour. Suite à cet incident, le délégataire a procédé au remplacement du logiciel en interne et s'engage dans l'externalisation des serveurs de billetterie (dont l'hébergement du serveur de billetterie actuellement exploité en interne).

Recommandation 10 : Procéder à un diagnostic de sécurité informatique et établir un plan de continuité d'activités pour les applications vitales de la Gaité Lyrique.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a indiqué qu'un plan de continuité d'activités serait mis en place en 2015.

4.1.5. Les assurances

La S.G.G.L. a souscrit des contrats d'assurance auprès d'un courtier. Il ressort des éléments transmis par le délégataire que :

1/ Le bâtiment est assuré pour 50 M € ;

2/ [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.* Compte-tenu de la fréquence des dépôts en banque, les rapporteurs ont relevé que ces montants étaient régulièrement dépassés et l'administratrice a indiqué qu'il faudrait envisager un relèvement du plafond des assurances ;

3/ Une assurance chômage spécifique a été souscrite au bénéfice du directeur de la société pour une prime annuelle de [.....] en 2014. Cette assurance a été souscrite dès l'origine de son recrutement pour pallier l'absence de droits à l'assurance chômage du directeur.

Recommandation 11 : Revoir la fréquence des dépôts d'espèces en banque ou relever le plafond d'assurance des espèces détenues.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a précisé que ces mesures avaient été prises en décembre 2014.

4.2. Des modalités de gestion parfois complexes de certaines activités

Certaines activités développées par le délégataire relèvent de montages complexes qui mobilisent différents acteurs : association, sociétés partenaires et actionnaires.

⁵⁹ Ainsi, pour les concerts et expositions, est uniquement utilisée la fonction bons de commande.

⁶⁰ Crash du serveur de vente en ligne dont la capacité d'absorption était trop faible, se traduisant par une rupture du lien entre le mouvement bancaire et le logiciel.

4.2.1. Le recours à des associations et sociétés partenaires

4.2.1.1. Le développement des incubateurs

Le développement des incubateurs fait intervenir quatre acteurs : la S.G.G.L., l'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique », la société SCINTILLO et le Département de Paris. Ainsi, le Département de Paris a octroyé deux subventions d'investissement à cette association d'un montant de 80 000 € (CREATIS 1) et 170 000 € (CREATIS 2). Dans les deux délibérations correspondantes, les conventions annexées comportent la même disposition (respectivement aux articles 8 et 12) : « *Le reversement de tout ou partie de la subvention à une association, organisme, société, toute personne privée ou œuvre, est interdit et entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées* ». Le bureau des subventions aux associations (BSA) a systématiquement émis des avis réservés aux versements de ces subventions (cf. 4.2.1.5)

Pour ces deux incubateurs, l'opérateur est la société SCINTILLO. Cette société se définit sur son site internet comme le premier groupe de participations dans la culture indépendante. SCINTILLO est une holding, créée en 2010, qui anime un écosystème d'une quinzaine d'entreprises de la culture filialisées. Présidée par [.....], vice-président de la S.G.G.L., elle est à l'origine des projets CREATIS 1 et CREATIS 2, dont elle est l'opérateur : pour ces deux incubateurs, SCINTILLO exploite les lieux, facture et encaisse les loyers des sociétés hébergées.

CREATIS 1

Les travaux liés à l'installation de l'incubateur CREATIS 1 à la Gaité Lyrique ont été réglés par la S.G.G.L. puis remboursés par l'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique » en juillet 2013 lorsque cette dernière a perçu la subvention du Département. La S.G.G.L. facture SCINTILLO pour les locaux de CREATIS 1 (à la Gaité Lyrique) en vertu d'une convention de mise à disposition des locaux situés au 7^{ème} étage de la Gaité Lyrique entre SCINTILLO et la S.G.G.L. en date du 01/2/2012.

CREATIS 2

Le succès de CREATIS 1 a fait émerger le besoin de procurer un accompagnement ultérieur aux jeunes pousses hébergées dans les locaux de la Gaité Lyrique. C'est ainsi que la S.G.G.L. a décidé de permettre à ces entreprises de poursuivre, en partenariat avec SCINTILLO, leur développement dans d'autres locaux. Pour ce faire, la S.G.G.L. a pris à bail des locaux rue Saint Denis dans des conditions contestables (cf. 4.3.3.2). A ce titre, SCINTILLO rembourse à la S.G.G.L. les loyers dont cette dernière s'acquitte à l'endroit du bailleur.

Les travaux liés à l'installation de l'incubateur CREATIS 2 dans les locaux de la rue Saint Denis ont été réglés par la S.G.G.L. D'après les éléments transmis par la S.G.G.L., ils se sont élevés à environ 180 000 €. Ils ont été remboursés à la S.G.G.L. en septembre 2013 par l'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique » à hauteur de la subvention que cette association a reçu du Département de Paris (170 000 €), et le solde 10 391,30 €, par SCINTILLO.

L'existence de ce bail soulève une difficulté majeure car son terme excède celui de la DSP. Il apparaît que le transfert de ce bail de la S.G.G.L. à la société SCINTILLO permettrait de clarifier la situation tout en se mettant en conformité avec la convention de DSP.

Recommandation 12 : Faire reprendre le bail de la rue Saint Denis par SCINTILLO.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a rappelé fort opportunément que l'hébergement de l'incubateur permet d'investir un espace inutilisable et qu'il « appuie

les équilibres » de la S.G.G.L. Les rapporteurs maintiennent que la reprise du bail par SCINTILLO permettrait une clarification de la situation.

A la question posée par les rapporteurs, d'indicateurs ou de rapport d'activités, l'opérateur SCINTILLO indique qu'une telle demande n'a pas été formulée par la collectivité parisienne.

Recommandation 13 : Demander à l'opérateur SCINTILLO un rapport d'activités concernant les incubateurs CREATIS 1 et 2.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a précisé que ce document avait été demandé à l'opérateur pour le premier semestre 2015.

4.2.1.2. Les formations (illusion et macadam)

Pour monter cette activité, la Gaité Lyrique s'est associée à la société Un goût d'illusion (nom commercial Illusion et Macadam, agréée organisme de formation) par un contrat de société en participation dont le gérant est l'associé Un goût d'illusion. Ce dernier (qui détient 23,5% des parts) assure la coordination des financements de la formation et centralise l'ensemble des dépenses et recettes inhérentes au budget de la formation. La S.G.G.L. de son côté met à disposition les locaux, le matériel technique et le personnel.

Cette activité ne s'est développée que tardivement sans pour autant que la Ville n'applique les pénalités prévues au contrat de DSP (cf. § 2.5.2 et § 4.3.2.).

4.2.1.3. La gestion de la boutique (la SARL)

Au-delà des questions juridiques soulevées par cette location (voir supra), la gestion de la boutique soulève des difficultés tenant au mode d'exploitation retenu.

La S.G.G.L. a choisi de créer une société dédiée pour la gestion de la boutique : la SARL La Boutique de la Gaité Lyrique a été créée en décembre 2010 avec un capital de 20 000 €. Ce capital était réparti à hauteur de 60% par la S.G.G.L. et 40 % par la SARL AMUSEMENT. Les comptes de cette société se sont révélés très déficitaires et la société a cessé ses activités en juin 2012, puis été mise en liquidation au premier trimestre 2014.

Du fait de la liquidation de cette société, la S.G.G.L. a perdu plus de 220 000 € en l'espace de 2 ans (cf. infra § 5.2.1.6).

4.2.1.4. Le bar

La gestion du bar est assurée avec l'appui d'une société basée à Marseille, la société [.....]⁶¹. Le personnel dédié à cette activité demeure toutefois embauché par la S.G.G.L. D'après les notes d'honoraires émises par ce prestataire, son domaine d'intervention s'est élargi au cours des dernières années :

En 2011, la société a été chargée de l'agencement et de l'acquisition des matériels, de l'aide à l'embauche du personnel et de la mise en place des relations avec les fournisseurs pour un coût de [.....]. Elle a facturé par la suite, mensuellement, ses missions d'encadrement et de gestion du personnel, la gestion et le suivi de l'exploitation, les relations avec les fournisseurs et le développement des partenariats [.....].

[.....].

⁶¹ [.....]. Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

[.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Il n'existe pas de convention de gestion avec la société [.....]: la S.G.G.L. a transmis aux rapporteurs des devis de prestation de service pour du « *conseil, organisation et suivi de gestion et d'exploitation* » du pôle bar et restauration.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire précise qu'il avait été mis fin aux relations avec la société [.....] à compter de 2015 et que le poste avait été internalisé.

4.2.1.5. Les actions d'éducation artistique

Pour l'ensemble des activités décrites au point 2.2.2 : résidences d'artistes en collège, classes à PAC, ou ateliers ARE, la Ville ou le Département de Paris attribuent des subventions à l'association «Les inconditionnels de la Gaité Lyrique» : les actions sont menées par la Gaité Lyrique, soit directement par les personnels de l'établissement, soit par le biais d'intervenants qu'elle engage.

L'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique », constituée en 2010 a pour objet *«d'encourager les croisements de disciplines artistiques qui privilégient l'usage des nouvelles technologies. L'association réalise cette mission en coproduisant ou coréalisant les spectacles et expositions d'établissements artistiques qui poursuivent cette activité, notamment la Gaité Lyrique. Pour réaliser son objet social, l'association est habilitée à mettre en place un système de mécénat et des activités de médiation culturelle visant à accompagner les publics dans la découverte de ces formes artistiques multidisciplinaires »* (article 2 de ses statuts).

La Ville de Paris, notamment la DAC a été informée en amont par le délégataire de la constitution de cette association et de son objet. A ce titre, un certain nombre d'actions mentionnées au § 2.2.2 font l'objet de subventions octroyées à l'association, par la collectivité parisienne :

- Pour les résidences d'artistes en collège, le Département a versé des subventions au titre des années 2012/2013, 2013/2014, puis 2014/2015 pour des montants respectifs de 5 000 €, 10 000 € et 5 000 €⁶².
- Pour les ateliers ARE, la Ville a versé 8 000 € au titre de l'année 2013/2014, puis 20 000 € pour l'année 2014/2015⁶³.

Selon le délégataire, les modalités de mise en œuvre diffèrent selon le type d'actions. Les résidences d'artistes ont, à partir de l'année scolaire 2012, donné lieu à *«une utilisation directe des fonds dédiés par l'association »*, cette dernière ayant engagé les dépenses correspondantes. Les ateliers ARE doivent faire l'objet, d'ici la fin de l'année 2014, de contrats de coproduction entre l'association et la S.G.G.L., les montants prévus dans ces contrats correspondant aux montants des subventions versées. Dans les deux cas, la mise en œuvre des actions pourrait relever directement de la S.G.G.L., laquelle n'a aucun besoin de la médiation de l'association⁶⁴.

⁶² Délibérations DASCO 2012 46G ; DASCO 2013 34G ; DASCO 2014 1046.

⁶³ Délibérations DASCO 2013 100 ; DASCO 2014 1004.

⁶⁴ Les fiches renseignées à l'appui des demandes de subvention de l'association, indiquent que la personne à contacter est la responsable de la mission relations aux publics de la S.G.G.L.

Les rapporteurs partagent les observations du bureau des subventions aux associations (BSA), lequel a systématiquement émis des avis réservés aux versements de ces subventions à l'association en raison de l'absence de comptes fiables, de plusieurs documents juridiques manquants, de l'absence d'autonomie financière de l'association et du risque de requalification des subventions en commande publique. On peut rappeler à cet égard que la certification des comptes par un commissaire aux comptes consiste simplement en l'expression d'une opinion sur les comptes annuels.

Recommandation 14 : Recourir pour les années à venir, à la procédure d'achat public à la S.G.G.L., au moins pour les ateliers d'aménagement des rythmes éducatifs.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DAC indique que les modalités de participation de la Gaité Lyrique à l'ARE s'effectueront dans le cadre global fixé par la DASCO pour l'ensemble des opérateurs parisiens. La DASCO indique ne pas avoir d'observation sur le constat et la recommandation proposée.

4.2.2. D'étroites relations avec des sociétés actionnaires ou dirigeants de la S.G.G.L.

Les trois actionnaires de la S.G.G.L. (LE TROISIEME POLE, NAIVE ET INEO), entretiennent des relations commerciales avec la S.G.G.L.

4.2.2.1. Les sociétés liées au vice-président de la S.G.G.L.

Deux sociétés liées au vice-président de la S.G.G.L., apparaissent à la fois comme clients et comme fournisseurs (prestataires) de cette dernière.

- a) **LE TROISIEME POLE** : il s'agit d'une agence de conseil et d'ingénierie culturelle fondée en 2000, et qui intervient dans les domaines suivants : études, métiers du conseil, communication et production d'événements culturels. Elle y a progressivement ajouté une compétence de gestion d'entreprises culturelles. Cette société s'est associée avec la société NAIVE pour gérer la Gaité Lyrique.

Cette société facture depuis l'origine, d'une part, des missions spécifiques et d'autre part, des prestations liées à la structuration globale du projet et son accompagnement intitulées « *conseils, étude, coordination et accompagnement* ». Les facturations concernent essentiellement des mises à disposition récurrentes mensuelles (à raison de 6 à 20,5 jours par mois) de conseillers facturés de [...] par jour pour son président et de [...] par jour pour ses collaborateurs. Les intitulés de ces factures ne varient que très marginalement : « *accompagnement de la S.G.G.L. dans sa mission de délégation de service public de la Gaité Lyrique* », mais parfois, les missions sont détaillées. Les facturations suivantes ont ainsi été établies par LE TROISIEME POLE :

- En **2008**, **219 jours** ont été facturés pour un total de [...]:
 - ✓ 203 jours pour « *l'élaboration du projet culturel, l'accompagnement stratégique dans la période de préfiguration, l'accompagnement dans la structuration administrative, l'accompagnement dans la relation avec la maîtrise d'ouvrage, la négociation avec la maîtrise d'œuvre quant aux équipements mis en place au sein de la Gaité Lyrique, le suivi de la structuration financière de la S.G.G.L et la structuration des partenariats* » ;
 - ✓ 16 jours pour « *l'accompagnement dans l'élaboration du projet de médiathèque* ».
- En **2009** : **149,9 jours** ont été facturés pour un total de [...]:
 - ✓ 115,25 jours pour « *l'accompagnement stratégique dans la période de préfiguration, l'accompagnement dans la relation avec la maîtrise d'ouvrage,*

la négociation avec la maîtrise d'œuvre quant aux équipements mis en place au sein de la Gaité Lyrique, le suivi de la structuration financière de la S.G.G.L et la structuration des partenariats » ;

✓ 34,65 jours pour « *l'accompagnement dans l'élaboration du projet de médiathèque, la finalisation du cahier des charges relatif au futur site internet et la construction du planning de préfiguration* ».

- En **2010 : 73,5 jours** ont été facturés pour un total de [.....] :

✓ 51,5 jours pour « *l'accompagnement stratégique dans la période de préfiguration, l'accompagnement dans la relation avec la maîtrise d'ouvrage, la négociation avec la maîtrise d'œuvre quant aux équipements mis en place au sein de la Gaité Lyrique, le suivi de la structuration financière de la S.G.G.L et la structuration des partenariats* » ;

✓ 22 jours pour « *l'accompagnement dans l'élaboration du projet de médiathèque, l'analyse comparative des tarifs des salles de concerts parisiennes* ».

- En **2011 : 295,5 jours** ont été facturés pour un total [.....] :

✓ 66,5 jours pour « *l'accompagnement stratégique dans la période de préfiguration, l'accompagnement dans la relation avec la maîtrise d'ouvrage, la négociation avec la maîtrise d'œuvre quant aux équipements mis en place au sein de la Gaité Lyrique, le suivi de la structuration financière de la S.G.G.L, la structuration des partenariats, l'accompagnement stratégique dans la période d'activité, l'ajustement du projet et l'occupation des espaces et du lieu* » ;

✓ 229 jours pour « *l'accompagnement dans l'élaboration du projet de médiathèque, la coordination artistique des expositions 2062, Istanbul et Pictoplasma* ».

- En **2012 : 87,4 jours** ont été facturés pour un total [.....] :

✓ 39,5 jours pour « *l'accompagnement stratégique dans la période d'activité, l'ajustement du projet et l'occupation des espaces et du lieu* » ;

✓ 47,9 jours pour « *l'élaboration du plan de formation et l'accompagnement de l'équipe son* ».

- En **2013, 23 jours** ont été facturés pour un total [.....]:

✓ 20,25 jours pour « *l'accompagnement stratégique dans la période d'activité, l'ajustement du projet et l'occupation des espaces et du lieu* » ;

✓ 2,75 jours pour « *l'élaboration du plan de formation* ».

D'après les éléments mis à la disposition des rapporteurs, **sur la période 2008/2013, la société LE TROISIEME POLE a facturé la S.G.G.L. pour [.....], soit [.....].** La diminution des facturations en 2013 est réelle mais il faut relever qu'à compter du dernier trimestre de cette année-là, la société SCINTILLO a pris le relai de la société LE TROISIEME POLE pour facturer les prestations de conseils récurrentes (cf. infra).

En tant que client de la S.G.G.L., la société LE TROISIEME POLE a fait l'objet de facturations pour un montant total de [.....] en 2012, correspondant principalement à un accord en co-production pour l'exposition «Joue le Jeu » facturée [.....].

- b) **SCINTILLO** est présidée par le vice-président de la S.G.G.L. Il est assez symptomatique de relever que sur le site internet de la société SCINTILLO, la rubrique « *contact* » renvoie à l'adresse de la Gaité Lyrique au 3 rue Papin dans le 3^{ème}. Cette société intervient davantage comme client que fournisseur dans la mesure où la S.G.G.L lui facture les espaces liés à CREATIS 1 et 2.

En tant que fournisseur, la seule facture qui a été émise par SCINTILLO a été établie le 31/12/2013 pour une prestation de conseils couvrant le dernier trimestre 2013 (Montant TTC :[.....]). L'intitulé de la facture est strictement identique à celui retenu qui était retenu pour les facturations de la société LE TROISIEME POLE : « *conseils, étude, coordination et accompagnement* ». A partir de cette date, et tout au long de l'année 2014, les prestations de conseils précédemment facturées par le TROISIEME POLE, le sont par SCINTILLO.

A titre accessoire, les rapporteurs ont relevé une privatisation des espaces au profit de SCINTILLO les 11 et 12 octobre 2012 facturée [.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

4.2.2.2. Les sociétés liées au président de la S.G.G.L.

Le président de la S.G.G.L. est également président de NAIVE. Cette société est à la fois fournisseur et client de la S.G.G.L.

En tant que fournisseur, le compte de tiers comptable fait apparaître des montants annuels limités [.....] : il s'agit, soit de notes de frais liés à des remboursements de taxis, soit des approvisionnements de disques pour la boutique. Une convention de prestation de services en date du 28 avril 2009 signée entre la S.G.G.L. et NAIVE, prévoit et encadre financièrement les prestations et la rémunération de la société NAIVE.

Il est également apparu que des salaires ont été versés au président de la S.G.G.L. : ces montants sont repris dans les rapports de gestion de la S.G.G.L. et en 2009 dans le rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées. Ces salaires bruts ont représenté au total environ [.....] de 2009 à 2013 (soit un coût salarial pour la S.G.G.L. de [.....] sur la période).

En tant que client, la société NAIVE a loué à deux reprises en 2013, les studios d'enregistrement pour un montant total de [.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

4.2.2.3. INEO apparaît comme le principal fournisseur de la S.G.G.L.

La société INEO, branche énergie du groupe Suez, intervient directement en tant que prestataire, et pour des montants très substantiels. Le tableau qui suit retrace les facturations de la société INEO au cours des trois dernières années. La diminution des facturations à compter de 2013 est directement liée à la réduction du périmètre d'intervention de cette société négocié cette année-là.

Tableau 7 : Facturations INEO à la S.G.G.L. TTC

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Ces relations de la S.G.G.L. avec ses actionnaires apparaissent ainsi assez complexes et se caractérisent par des flux financiers importants : les montants qui suivent et qui concernent la période 2008 à 2013 proviennent, pour les années antérieures à 2011, qui ne sont pas archivées à la S.G.G.L., des informations figurant dans les rapports spéciaux sur les conventions réglementées rédigés par le commissaire aux comptes et par les données issues de la paye. Pour les années 2011 à 2013, les montants sont ceux constatés en comptabilité dans les comptes fournisseurs concernés.

Tableau 8 : Facturations par les actionnaires de la S.G.G.L

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

4.2.2.4. Les conventions réglementées ne retracent pas l'intégralité de ces relations

Dès 2009, premier exercice comptable de la S.G.G.L., (l'exercice 2009 a eu une durée exceptionnelle de 21 mois), le commissaire aux comptes a relevé dans son rapport spécial sur les conventions réglementées⁶⁵, certains contrats qu'il a estimé devoir porter à la connaissance de l'ensemble des actionnaires de la S.G.G.L. :

- Une convention entre la S.G.G.L. et Naïve en date du 28 avril 2009 prévoyant des prestations de service rendues par Naïve pour [.....];
- Une convention entre la S.G.G.L. et Troisième Pôle en date du 1^{er} juin 2008 aux termes de laquelle cette dernière a perçu [.....] d'honoraires.

Assez curieusement en 2010, le commissaire aux comptes indique : « *Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes... [...]. Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention intervenue au cours de l'exercice écoulé...* ». Or il apparaît que la société TROISIEME POLE a facturé la S.G.G.L. cette année-là (cf. tableau supra).

Pour l'exercice 2011, le commissaire aux comptes reproduit une formule identique : « *Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention intervenue au cours de l'exercice écoulé...* », alors même que le rapport de gestion de la S.G.G.L. mentionne en page 6 de son rapport d'activité au paragraphe V intitulé « *Conventions article 227-10 du code de commerce* » :

- « *Contrat de prestation de service entre le Troisième Pôle et la S.G.G.L., montant [.....] (coproductions incluses) ;*
- *Convention de prestation de services entre Naïve et la S.G.G.L. du 28 avril 2009, montant [.....] ;*
- *Convention de prestation de services entre INEO et la S.G.G.L. pour un montant de [.....]. ».*

⁶⁵ Les conventions réglementées sont régies par l'article L225-38 du Code de commerce, qui soumet certaines conventions à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces conventions sont celles conclues, directement ou par personne interposée entre la société et son directeur général, l'un de ses directeurs généraux délégués, administrateurs ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %. Il en est de même des conventions auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée. C'est notamment le cas lorsque cette personne tire profit de la convention sous quelque forme que ce soit (pécuniaire ou non).

Pour l'exercice 2012, le commissaire aux comptes mentionne :

- la convention entre SCINTILLO et la S.G.G.L. en date du 1^{er} février 2012 prévoyant des prestations de services et ayant donné lieu à des facturations pour un montant de [.....];
- « *Convention entre la S.G.G.L. et Naïve en date du 28 avril 2009 prévoyant des prestations de service rendues par Naïve : cette convention n'a donné lieu à aucune facture pour l'exercice 2012* ».

Les contrats de prestations de services conclues avec INEO ne sont plus mentionnés dans les conventions réglementées, alors que cette dernière a facturé [.....] en 2012. Enfin, les facturations établies par LES EDITIONS DU MOUVEMENT, société d'édition de journaux gérée par le vice-président de la S.G.G.L. ne sont pas mentionnées dans les conventions réglementées, alors que cette société a facturé [.....].

Pour l'exercice 2013, le commissaire aux comptes ne mentionne que les facturations de la S.G.G.L. à SCINTILLO, correspondant pour [.....] aux loyers des incubateurs CREATIS 1 et CREATIS 2 et pour [.....], à des prestations de service. Ni la société le TROISIEME POLE, ni la société INEO ne sont citées, alors que ces sociétés ont facturé la S.G.G.L. respectivement pour [.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Recommandation 15 : Veiller à inclure dans les conventions réglementées l'ensemble des facturations entre la S.G.G.L. et ses actionnaires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a rappelé que l'article L227-11 du Code de Commerce ne visait pas les « *conventions courantes conclues à des conditions normales* ». Les rapporteurs soulignent cependant que les « *conditions normales* » constituent une notion assez délicate à appréhender et que le fait même que les missions de ménage et de sécurité qui étaient initialement confiées à INEO, aient été par la suite confiées à un autre prestataire dans le but de réaliser des économies, semble bien indiquer que des marges de manœuvre sont parfois possibles.

4.3. La relation délégant/délégataire

4.3.1. Le pilotage et la supervision de la DSP

Le pilotage de la DSP est assuré par la tenue du comité d'orientation stratégique (COS) institué par la convention de DSP (article 16.4). Le COS, présidé par l'adjoint au Maire en charge de la culture, s'est régulièrement réuni, au rythme de deux fois par an. Sont examinés au COS du premier semestre : le bilan annuel de l'activité, les grandes lignes de la programmation projetée, l'examen des comptes de l'année passée. Au COS du second semestre, sont évoqués le bilan de la saison passée, un point sur le budget d'exploitation. Sur les deux COS, des sujets divers ou thèmes ponctuels sont abordés : projet d'incubateur, ou point bâtiment dont l'inscription est récurrente.

En complément du COS, des réunions régulières ont lieu entre le délégataire et la DAC principalement avec le bureau de la Musique : après une période intense de réunions liée à l'ouverture de la Gaité Lyrique, elles se tiennent à ce jour au rythme de une à deux réunions mensuelles. Ces rencontres ont pour objet le suivi de l'activité (fréquentation), l'examen des budgets et des comptes. Concernant les questions liées au bâtiment et ainsi qu'il l'a été exposé au point 0 un suivi est effectué depuis fin 2013 par le Bureau des

bâtiments conventionnés, en lien avec la DPA et la SLA, concernant les aspects immobiliers et de maintenance du bâtiment.

Ainsi que cela a été relevé au § 2.5.2, le délégant fait preuve d'une certaine souplesse dans les modalités de supervision de la DSP, s'agissant du respect des objectifs liés aux activités fixés par la convention. Si certains manquements ont été pointés, aucune conséquence n'en a été tirée en termes de pénalités d'objectifs.

4.3.2. Un suivi insuffisant sur certains points de la part du délégant

Les rapporteurs ont constaté que le suivi de la Ville de Paris s'était révélé peu satisfaisant sur certains points :

Si la direction de tutelle (la DAC) suit régulièrement l'activité et la programmation, **le suivi financier est moins élaboré** (par exemple l'émission des titres de recettes ou l'application de pénalités). Le rôle de la DFA qui suit également cette DSP pour les aspects financiers demeure imprécis.

De même, ainsi que les rapporteurs l'ont relevé dans la partie 3.2 du présent rapport, **la question des tarifs et de l'amplitude d'ouverture** n'ont fait l'objet d'aucun suivi de la part du délégant depuis l'ouverture de l'établissement. Or, les mises à jour du planning doivent être soumises à l'agrément de la Ville en vertu du contrat de délégation (art 8.2). L'accord de la Ville n'a jamais été formalisé lorsque celles-ci sont intervenues. De plus, aucune étude d'impact économique n'a été réalisée sur l'absence d'indexation ou sur les évolutions pratiquées. La DSP était conçue pour une ouverture maximale aux différents publics, mais les changements intervenus dans les plannings d'ouverture au public ont conduit à une ouverture bien plus réduite que ce qui était initialement contractualisé (cf. 3.2.1.).

De même, **le suivi patrimonial s'est révélé defectueux** : ainsi, l'inventaire des biens attachés à la délégation n'a pas été effectué contrairement aux stipulations de la convention de DSP qui prévoit (art 6.2.3.3) la réalisation contradictoire de l'inventaire des biens attachés à la délégation.

Enfin s'agissant du respect de la **charte graphique de la Ville**, les rapporteurs ont pu constater des écarts significatifs au regard des prescriptions définies au contrat de DSP et reprises en l'annexe 5. L'annexe 6 relative à l'identité graphique de l'établissement n'a jamais été produite, mais le délégataire indique avoir eu de nombreux échanges avec la direction de la communication de la Ville. Compte tenu des évolutions de la charte graphique municipale, la DAC a produit un kit de communication validé par la direction de la communication et diffusé à l'ensemble de ses établissements culturels. La Gaité Lyrique s'est progressivement inscrite dans ce cadre. Elle a ainsi transmis en 2013 sa nouvelle identité visuelle, laquelle a fait l'objet d'un agrément formel de la DAC en octobre 2013.

4.3.3. Les manquements du délégataire à certaines obligations contractuelles

Quelques carences précédemment identifiées ont fait l'objet d'une certaine bienveillance du délégant : respect des objectifs relatifs aux activités de service public (2.5.2), à l'amplitude d'ouverture et aux tarifs pratiqués (3.2). S'y ajoutent un certain nombre de manquements.

4.3.3.1. La production des contrats

De par la convention qui rappelle les dispositions légales applicables⁶⁶, le délégataire est soumis à une obligation de communication annuelle :

- Des contrats de prestations et de fournitures d'un montant supérieur à 90 000 €.
- Des contrats de coproduction et de coréalisation passés pour les besoins de son activité.
- Des contrats de partenariat, mécénat et sponsoring.
- Par ailleurs, les contrats de maintenance, doivent, selon l'article 7.3.1 de la DSP, être adressés « *au délégant, dans le délai d'un mois à compter de leur signature* ».

Il apparaît que le délégataire n'a jamais rendu compte au délégant de ces contrats et que, par ailleurs, la Ville n'a jamais demandé à en avoir communication.

4.3.3.2. La prise à bail des locaux de CREATIS 2

La prise à bail par la S.G.G.L. des locaux destinés à abriter CREATIS 2 a été réalisée en novembre 2012 sans information préalable du délégant. Cette situation a été relevée dans une note de la DAC à l'adjoint au Maire chargé de la Culture en date du 28 mai 2013 : « *La S.G.G.L. a signé ce bail sans en informer officiellement la Ville en amont. Seule une information orale de [.....] aurait été faite au sous-directeur de la création artistique, sans remise d'une note préalable détaillant le montage. C'est donc a posteriori, en mars 2013, et suite à de nombreuses sollicitations, que la S.G.G.L. a transmis ce bail. Or, le montage est surprenant dans la mesure où la société SCINTILLO (qui est l'opérateur animant réellement cette activité pour le compte de la S.G.G.L.) aurait pu signer ce bail et développer l'activité de location d'espaces de travail aux entreprises hébergées. Faute de solidité financière suffisante de SCINTILLO pour rassurer le bailleur, c'est la S.G.G.L. qui a signé le bail. Et si l'opération est neutre financièrement pour la S.G.G.L., qui se fait rembourser le loyer par SCINTILLO, le délégataire assume néanmoins un risque juridique et financier non négligeable ; une avance de loyer de 128 000 €, un dépôt de garantie de 21 333 € et un engagement sur un bail 3/6/9 qui va au-delà de la période de délégation* ».

4.3.3.3. Les œuvres créées

Concernant les œuvres créées, la question posée par les inspecteurs n'a pas trouvé de réponse de la part de la DAC ou du délégataire : depuis l'ouverture, la Gaité Lyrique n'a ni inventorié, ni conservé ou archivé les œuvres créées, contrairement à l'une des prescriptions de la DSP⁶⁷.

4.3.3.4. Communication et charte graphique

L'article 6.5.3. de la convention impose que « *toute action de promotion de l'établissement ou de ses activités, quels qu'en soient la forme et le support, doivent obligatoirement comporter une référence explicite et clairement apparente à l'autorité délégante* ». Dans les faits, cette contrainte n'est pas toujours respectée et les rapporteurs

⁶⁶ L'article 6.7.2 de la DSP rappelle les dispositions de l'ordonnance n°2005-649⁶⁶ et stipule que « *Le délégataire rendra compte annuellement, au délégant, de chacun des contrats de prestations et de fournitures passés pour les besoins de son activité, dont le montant excède 90 000 € H.T. annuellement. Il les communiquera au délégant sur simple demande de celui-ci* ».

⁶⁷ Article 6.4.4 : les œuvres créées ou acquises par le délégataire pendant la délégation et financées sur le compte de la délégation, devront faire l'objet d'une cession automatique au délégant ; un inventaire des œuvres sera réalisé à l'expiration de la convention.

ont relevé qu'un certain nombre de documents de communication s'affranchissaient de cette contrainte. Ainsi :

- l'affiche 2013 de Sharp Johannesburg ne mentionne pas la Mairie de Paris parmi les 20 sponsors de l'évènement.
- l'affiche « *I Love transmedia.* » mentionne 32 partenaires, mais pas la Ville de Paris.
- l'affiche « les 19h19 du plateau média ».
- le flyer « **Pixel lab** » élaboré en octobre 2014.
- L'affiche « les concerts à la Gaité Lyrique » (septembre/décembre 2013).

Par ailleurs, la convention dans ses articles 6.5 et 6.6 prévoit l'obligation de liens en page d'accueil du site internet de la Gaité Lyrique renvoyant vers le site internet de la Ville de Paris et celui de la mairie du 3^{ème} arrondissement.

Il apparaît que le lien avec la Mairie de Paris a bien été créé mais qu'aucun lien n'existe avec la Mairie du 3ème arrondissement.

Recommandation 16 : Prévoir un lien sur la page d'accueil du site internet de la Gaité Lyrique renvoyant vers le site de la Mairie du 3^{ème} arrondissement.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a précisé que le lien avait été établi en décembre 2014.

4.3.3.5. Entretien et maintenance

Les bâtiments confiés à la S.G.G.L. sont apparus bien entretenus. Il a cependant été relevé que de très nombreux graffitis étaient présents dans l'escalier d'accès à la salle de concert. L'article 7.2.1 prévoit cependant : « *Le délégataire prendra à sa charge l'enlèvement des graffitis et affichages non autorisés.* »

Recommandation 17 : Procéder à la suppression des graffitis présents dans l'escalier conduisant à la salle de concert.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a précisé que ces travaux seraient réalisés en 2015.

5. ANALYSE COMPTABLE ET FINANCIÈRE : UN ÉQUIPEMENT QUI TEND VERS L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE

5.1. L'organisation budgétaire, financière et comptable

La comptabilité a été confiée, à l'origine de la société S.G.G.L., à un cabinet d'expertise-comptable. Depuis 2012, elle est réalisée en interne par une responsable comptable recrutée à cet effet, au cours de l'année 2011. Elle est secondée par une personne qui suit plus spécifiquement les aspects de contrôle de gestion et d'un stagiaire.

Le cabinet d'expertise-comptable a néanmoins été conservé, son périmètre d'intervention (de même que ses honoraires) a été réduit. Il réalise l'ensemble des déclarations fiscales et sociales (DADS, DAS2, TVA...) et procède à l'établissement des comptes. Ceux-ci sont ensuite validés par un commissaire aux comptes.

Il est apparu que la comptabilité était bien tenue et que les pièces comptables des exercices passés en revue (2011 à 2013) étaient correctement classées et archivées. S'agissant des années précédentes, les rapporteurs n'ont pu en consulter les pièces, celles-ci, archivées chez l'expert-comptable, n'étant pas disponibles dans les locaux de la S.G.G.L. Les rapporteurs ont également relevé que les déclarations d'honoraires (DAS2) n'étaient pas toujours complètes et que certaines prestations avaient parfois été omises de ce document. Ceci a pu être constaté pour la société TROISIEME POLE en 2011 [.....] et 2012 [.....].

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La société dispose d'une comptabilité analytique et a mis en place un contrôle budgétaire efficace. Il est cependant regrettable que la comptabilité analytique ne permette pas une analyse suffisamment fine des centres de coûts et de profits. C'est ainsi que les produits de billetterie des différents événements ne leur sont pas rattachés mais sont affectés à une catégorie générique (concert, exposition...). Il serait sans doute opportun d'affecter un code analytique propre à chaque manifestation afin de répartir les recettes de billetterie. De même, les charges de structures ne sont pas réaffectées aux différents centres de coûts, alors qu'elles représentent plus du tiers des dépenses totales (3,6 M€ sur un total de charges de 8,8 M€).

Le service production suit de manière détaillée les charges et les produits générés par chaque manifestation. Les données prévisionnelles sont rapprochées des charges constatées et des produits pour chaque manifestation. Il est ainsi possible de déterminer de manière extra comptable le bilan de chaque manifestation.

Les différents services et pôles d'activités disposent d'enveloppes budgétaires déterminées en amont par l'équipe de direction. La S.G.G.L. est ainsi à même de pouvoir suivre les dérapages de coûts des spectacles ainsi que l'évolution des autres charges. Les produits font également l'objet d'un suivi régulier qui permet de suivre l'évolution des recettes de fréquentation.

5.2. L'équilibre économique de la DSP

Les comptes prévisionnels de la DSP faisaient apparaître un équilibre économique parfait de la DSP sur sa durée avec un résultat cumulé nul. Cependant, ce budget prévisionnel s'est révélé mal calibré et les prévisions en décalage assez sensible par rapport à la réalité de l'exploitation, tant en ce qui concerne les charges que les produits.

Les rapporteurs ont synthétisé les comptes de résultats de la S.G.G.L. depuis 2009 :

Tableau 9 : Comptes de résultat de la S.G.G.L. depuis 2009

	2009*	2010	2011	2012	2013
Produits					
Produits d'exploitation					
Vente de marchandises			406 131	407 849	422 700
Production vendue (biens)			66		
Production vendue (services)		4 000	3 211 703	3 135 880	2 745 342
Production stockée					
Subventions d'exploitation	1 390 318	2 238 528	7 129 370	5 549 466	5 671 957
Rep. prov. et amort. et transf. charges	63	3 873		74 981	190 874
Autres produits	8	15	60	3 777	2 697
Produits financiers					
Bénéfice attribué ou perte transférée*					18 434
Autres intérêts et produits assimilés			72 756	63 300	65 379
Différence positive de change	85	40	680	44	330
Produits nets sur cessions de valeurs mot	714	5 684	5 255		
Produits exceptionnels					
Produits exceptionnels sur op. de gestion			253	28 140	9 728
Total produits	1 391 188	2 252 140	10 826 274	9 263 437	9 127 441
Charges					
Charges d'exploitation					
Achats de marchandises			165 270	768 306	472 087
Variation de stocks de marchandises			- 4 809	- 9 010	- 15 670
Achats de mat. Premières et approv.	207	1 117	- 739	- 8 849	11 743
Variation de stocks de marchandises					
Autres achats externes	728 779	955 811	6 236 085	4 309 328	3 781 740
Impôts et taxes	6 534	29 078	161 353	157 884	160 830
Charges de personnel	618 828	1 239 717	3 231 422	3 627 285	3 473 991
Dot. aux amortissements	3 083	23 985	238 088	232 813	286 456
Dot. aux provisions sur actif circulant					187 194
Provision pour risques et charges			545 870	116 456	234 707
Autres charges	30 498	2 449	240 931	351 003	222 672
Charges financières					
Dotation aux amort. et provisions					22 501
Intérêts et charges assimilés	3 425				
Différence négative de change	5	5	619	474	157
Charges exceptionnelles					
Charges exceptionnelles sur op. de gestic	30	35	3 564	24 255	52 573
Charges except. sur op. en capital			3 497	70	
Impôt sur les bénéfices			3 679		
Total Charges	1 391 389	2 252 197	10 824 830	9 570 015	8 890 981
Résultat net	- 201	- 57	1 444	- 306 578	236 460

* L'exercice 2009 a une durée exceptionnelle de 21 mois

Source : Comptes de la S.G.G.L.

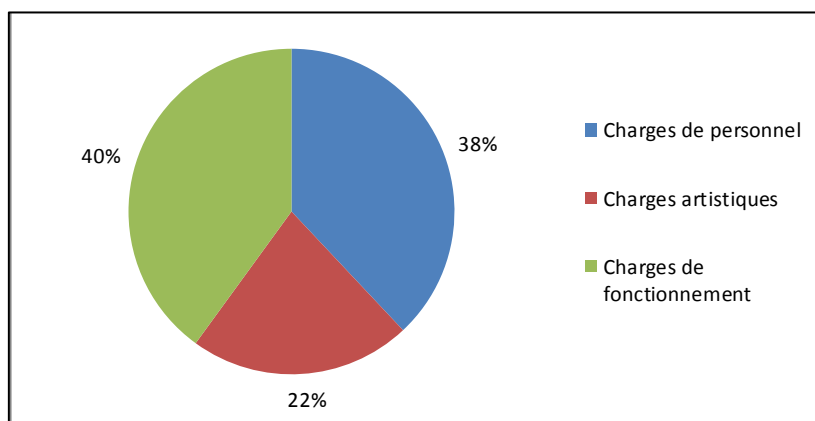
Les résultats cumulés depuis l'origine jusqu'au 31/12/2013, font apparaître un léger déficit comptable de 68 932 €. Compte-tenu de la baisse des investissements du délégataire qui va induire une diminution de la charge de dotation aux amortissements pour les années postérieures à 2013, des bons résultats de l'exposition Happy Show en 2014 et des produits liés à la mise à disposition payante d'une partie des locaux pour le

projet CREATIS 1, l'équilibre global des comptes sur la durée totale de la délégation devrait être atteint sans difficulté en l'absence de la survenance d'événements imprévus.

5.2.1. Les charges

Le niveau des charges globales de la S.G.G.L. est conforme à celui prévu à l'origine tel que retracé dans les comptes prévisionnels annexés au contrat de DSP (annexe 10). En 2013, ces charges se répartissent de la manière suivante :

Graphique 4 : Répartition des charges de la S.G.G.L. en 2013



Source : IG à partir des données transmises par la S.G.G.L.

Ce graphique est à rapprocher de la répartition des charges telles qu'elles étaient estimées dans les comptes prévisionnels de la DSP (cf. 1.2.4). On constate ainsi qu'en 2013 les charges de personnels représentent 38% de l'ensemble des charges (32% prévus), les charges de fonctionnement (hors personnel) s'élèvent à 40% (33% prévus) et les dépenses artistiques sont limitées à 22% (35% prévus).

A la demande de la DAC, la S.G.G.L. a réaffecté les charges de personnel de l'année 2013 (personnel artistique, accueil, technique...) aux différentes activités de la Gaité Lyrique. Ce travail a permis d'imputer un montant de 1 1147 335 € de frais de personnel aux activités suivantes : expositions, festivals et événements, spectacles, conférences, plateau media et concerts. En retenant ces données, la répartition des charges présentée plus haut, évolue sensiblement : les charges de fonctionnement s'établissent alors à 38% (contre 40%), les charges de personnel à 26% (contre 38%) tandis que **les dépenses artistiques atteindraient 36%** (contre 22%), ce qui dépasse le ratio que l'on retrouve dans les comptes prévisionnels de la DSP. Il serait souhaitable de distinguer, au sein de cette dernière catégorie, les dépenses imputables aux activités de médiation et de développement culturel selon la ventilation effectuée pour les effectifs au paragraphe 4.1.1.2.

5.2.1.1. La redevance du délégataire

La redevance du délégataire, indexée sur l'indice Insee 063895415 (indice des prix à la consommation), est assise sur une formule complexe détaillée à l'article 10.6 de la convention de DSP. De périodicité annuelle, elle comprend une part forfaitaire de 120 000 € actualisable et une part variable de 0,5 % assise sur la part de chiffre d'affaires constaté hors recettes de mécénat et subventions de laquelle est déduite une somme de 1 M€ (elle-même actualisable). Source supplémentaire de complexité, la part fixe est exigible au 1^{er} janvier de chaque année, tandis que la part variable, qui suppose la connaissance du chiffre d'affaires de l'année N-1, est exigible au 1^{er} juillet.

Comme le fait apparaître le tableau ci-dessous qui reprend les éléments qui ont été transmis aux rapporteurs par la direction des finances et des achats de la Ville de Paris, la

DAC a tardé à émettre les titres de recettes à l'encontre de la S.G.G.L. La société a néanmoins, et à bon escient, provisionné ces sommes dans les comptes des différents exercices concernés.

Tableau 10 : Dates d'émission et montants des titres de recettes émis par la Ville de Paris au titre de la redevance du délégataire

Année concernée	2010	2011	2012	2013	2014
Montant	20 623,84 €	128 310,88 €	144 946,93 €	135 093,66 €	137 558,33 €
Date	14/12/2012	14/02/2012	14/02/2012 09/05/2014	24/06/2014	31/07/2014

Source : Données transmises par la direction des finances

On constate ainsi que la Ville a systématiquement émis les titres de recettes avec des retards parfois importants : pratiquement trois ans de retard pour la redevance due au titre de l'année 2010 et deux ans de retard pour la part variable de la redevance due au titre de l'année 2012.

L'année 2012 est la seule année au cours de laquelle la redevance du délégataire a été assise, en plus de la part fixe, sur une part variable pour la part excédant 1 M € de chiffre d'affaires. Cette situation résulte des modalités de comptabilisation dans les comptes de la S.G.G.L. de l'année 2011 de la participation versée par la Ville (7 129 370,32 €) : ce montant correspond en effet à la régularisation de la comptabilisation de la participation de la Ville de Paris au titre de l'exercice 2010 (cf. infra 5.2.2.1).

5.2.1.2. Les charges de personnel

Les charges de personnel se révèlent environ 10 % plus élevées que ce que les comptes prévisionnels de la DSP avaient laissé entrevoir. Pour 2013, par exemple, ces charges devaient s'établir à 3 081 888 € (cf. 1.2.4), soit un écart de près de 13%.

Les frais de personnel constituent la part prépondérante des charges de la S.G.G.L. Leur évolution est à rapprocher de celle des effectifs sur la période 2011-2013 caractérisée par un accroissement de 14% de l'effectif moyen (cf. 4.1.1.2).

Compte tenu du fait que les charges globales ont sensiblement diminué entre 2011 et 2013, leur part dans les charges globales de fonctionnement a augmenté sur la période. Elles représentent 30% en 2011, 38 % en 2012 et 39 % en 2013 des charges globales de fonctionnement.

Sur la durée de la période examinée, les frais de personnel (salaires et charges) inscrits aux comptes 641 à 649 apparaissent stabilisés :

Tableau 11 : Charges de personnel de la Gaité Lyrique

	2011	2012	2013
Salaires et charges	3 231 422	3 627 285	3 473 991

Source : Comptabilité de la S.G.G.L.

La légère décrue observée en 2013 par rapport à 2012 s'explique principalement par cinq facteurs :

- La prise en compte, dans le tableau qui précède, du versement par l'Etat du CICE : la mise en œuvre de ce dispositif n'a joué qu'en 2013 et n'a pas été actionné en 2012 (voir infra) ;
- La baisse significative des salaires versés à l'un des actionnaires de la S.G.G.L.
- Le départ de l'administrateur général courant 2012 ;

- Le recours moindre aux personnels intermittents ;
- Les dépenses de personnel intérimaire (compte 6211) qui étaient nulles en 2011 et sont passées de 25 597 € en 2012 à 1 034 € en 2013 ont également marqué le pas.

A la demande de la direction des affaires culturelles, la S.G.G.L. a procédé, pour l'exercice 2013, à la répartition analytique de ses charges entre les différents centres d'activités de la Gaité Lyrique. On constate que les services généraux (l'équipe technique affectée à la structure, l'ensemble des cadres de direction, l'équipe communication et une partie de l'équipe billetterie accueil) représentent près de la moitié des charges de personnel.

5.2.1.3. Les dépenses de fonctionnement liées au bâtiment

Les charges de fonctionnement d'exploitation et de maintenance du bâtiment représentent environ 10% des charges de la S.G.G.L. Elles sont particulièrement lourdes en raison notamment de la complexité du bâtiment (cf. supra).

Les **dépenses d'entretien et de maintenance du bâtiment** ont été mal appréciées à l'origine. Les rapporteurs ont tenté de confronter les éléments prévisionnels figurant dans la DSP avec la réalité observée sur les premières années de la délégation. Il en ressort que les consommations de fluides du bâtiment et sa maintenance sont plus coûteuses qu'initialement prévues. Cette situation est d'autant plus regrettable et inattendue que ces charges avaient été estimées par le groupe INEO qui avait été missionné à cet effet à l'origine du projet et que c'est cette même société, devenue entre-temps actionnaire de la S.G.G.L., qui assure l'essentiel de la maintenance.

Le délégataire a transmis aux rapporteurs un comparatif des dépenses prévisionnelles telles que prévues dans les comptes prévisionnels de la DSP et réalisées sur les exercices 2011, 2012 et 2013.

Tableau 12 : Comparaison des frais d'exploitation du bâtiment

Tableau de décomposition des frais d'exploitation maintenance hors sécurité, gardiennage accueil	Prévisionnel 2011	Réalisé 2011	Prévisionnel 2012	Réalisé 2012	Prévisionnel 2013	Réalisé 2013	Ecart cumulé sur 3 exercices
A- Consommations	199 750	270 133	201 748	282 357	205 803	270 786	215 975
<i>Eau</i>	17 000	29 586	17 170	34 282	17 515	21 822	34 005
<i>Energie</i>	182 750	240 547	184 578	248 075	188 288	248 964	181 970
B- Entretien et nettoyage	221 000	220 650	223 210	220 650	227 697	198 762	- 31 845
C- Maintenance	278 100	441 141	286 443	437 520	295 036	437 520	456 602
TOTAL A+B+C	698 850	931 924	711 401	940 527	728 536	907 068	640 732

Source : Eléments fournis par le délégataire

On constate ainsi que le poste de frais d'exploitation du bâtiment est, en 2013, 24% plus lourd qu'initialement prévu. La S.G.G.L. qui a élaboré ce tableau comparatif précise que les charges qui y sont récapitulées excluent les frais de gardiennage, de sécurité, l'entretien et le nettoyage liés aux événements (concerts et expositions), les réparations et le contrôle périodique des installations. En revanche, il comprend les charges du fournisseur INEO ainsi que les maintenances spécifiques de la société BAUDIN CHATEAUNEUF.

Sur la période 2011/2013, les écarts observés sont les suivants :

- Les charges de fluides (A : eaux et énergie) sont 36% plus élevées que prévu ;
- La « maintenance » (C) est 53 % plus coûteuse qu'estimée ;

- En revanche l'entretien et le nettoyage (B), estimés dans le rapport SEDP du 05/10/2007 dans une fourchette comprise entre 196 000 et 223 000 € par an, sont moins onéreux que prévus (-5%) ;
- **Au total (A+B+C), les charges d'exploitation maintenance sont 30% plus importantes que ce qui était envisagé.**

La S.G.G.L. avait confié, à l'origine, l'essentiel des prestations d'entretien, maintenance, sécurité et ménage à la société INEO GDF SUEZ par un contrat en date du 29/12/2010 pour un montant annuel de [.....]. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.* Ce contrat couvrait une période de 5 ans (du 01/01/2011 au 31/12/2015). Les domaines d'intervention couverts comprenaient :

- Les prestations de maintenance multi technique de niveau 1 à 3 (norme FDX 60-000) incluant l'ensemble des opérations de maintenance préventive et corrective ;
- Le ménage réalisé par une personne de 16h à 20h, assistée de 4 agents (3h/jour) ;
- La sécurité et le gardiennage permanent réalisé par une équipe en roulement (1 agent de sécurité incendie présent 24h/24 assisté de 2 agents SIAP (de 13 h à 21 h).

A ces prestations de base, étaient adjointes des prestations exceptionnelles permettant la réalisation des tâches de gardiennage, réalisées en dehors des horaires contractuels et notamment pendant les spectacles.

Ce contrat a fait l'objet de plusieurs avenants. Deux avenants signés en février et octobre 2012, ont modifié à la marge le contrat initial (modification de l'organisation des effectifs ou de certains taux horaires, intégration de certains matériels du bar et de la laverie). Un troisième avenant a supprimé les prestations de sécurité, gardiennage et ménage, la S.G.G.L. ayant choisi de confier directement ces prestations aux sous-traitants d'INEO : AMG sécurité pour la partie gardiennage et sécurité ; NETTEC pour le ménage. Ce dernier prestataire a été remplacé, fin 2013, par la société AMG propreté.

Comme indiqué au point 4.1.2.2, en complément des charges liées à l'entretien et au fonctionnement du bâtiment supportées par le délégataire, la Ville de Paris, par l'intermédiaire de la SLA 1, 2, 3, 4, effectue ou a effectué un certain nombre de travaux. En 2014, ces travaux ont représenté un montant d'environ 35 000 €⁶⁸

La S.G.G.L. a également fait face à des dépenses de travaux liées à des dysfonctionnements, à un vieillissement prématuré de certains équipements ou à une mauvaise conception de certains équipements. Ces travaux ont représenté une dépense totale de 74 766 € sur la période, et ont été pris en charge par le délégataire, en raison de leur urgence. Certains d'entre eux relevaient du domaine de compétence du délégant.

La sécurité et le gardiennage constituent une charge lourde qui résulte principalement de l'absence de cloisonnement entre les espaces et contraint le délégataire à prévoir des agents de sécurité, afin d'éviter que le public ne se rende dans des lieux auxquels il ne doit pas avoir accès. Ces prestations sont confiées à plusieurs sociétés. Elles se composent des dépenses récurrentes qui ne sont pas liées à l'ouverture du lieu au public (Société AMG Sécurité) et des dépenses liées au contrôle des accès lorsque le bâtiment est ouvert au public ou à l'occasion de privatisations des espaces (sociétés Patrol et Sparte). Les données transmises par la S.G.G.L. sur les trois dernières années sont reprises ci-après :

⁶⁸ Aménagement du local poubelle, travaux sur les menuiseries du 2^{ème} étage, installation d'un portillon sur la rue Papin, intervention sur des installations électriques au 5^{ème} étage. Des travaux d'isolation, de couverture et le changement de revêtement de sols sont également prévus et devraient être financés par la Ville.

Tableau 13 : Dépenses de sécurité et gardiennage

	2011	2012	2013
Sécurité permanente	365 347	361 902	304 093
Sécurité liée à l'ouverture du bâtiment	130 280	97 087	106 334
Total :	495 627	458 989	410 427

Source : Eléments transmis par la S.G.G.L.

Il apparaît que le changement de prestataire, intervenu en milieu d'année 2013 (INEO ayant été remplacé par AMG Sécurité), a permis de réduire de manière importante les dépenses liées à la sécurité générale du bâtiment. On devrait observer en 2014, la poursuite de la baisse de ces charges.

Au total, l'entretien, la maintenance, le nettoyage, les fluides et la sécurité du bâtiment ont absorbé 1 317 000 € en 2013, soit environ 15% des charges totales.

5.2.1.4. Les dépenses artistiques

Les « dépenses artistiques » apparaissent réduites dans la mesure où elles représentent un peu moins du quart des charges globales, ainsi que l'indique la S.G.G.L. dans son rapport annuel 2013 (page 57) : **22% (contre 35% prévus dans les comptes prévisionnels de la DSP)**. Ces dépenses artistiques correspondent principalement (66%) aux dépenses artistiques induites par les concerts et les grandes expositions.

Il convient cependant d'insister sur la difficulté de répartir les charges pour parvenir à isoler les charges artistiques et pour déterminer le contour exact de ce qu'elles recouvrent : ainsi la part des charges artistiques dans les dépenses globales serait nettement plus importante, si la S.G.G.L. affectait à cette catégorie les salaires du comité éditorial ou les frais de coordination artistique qui ne sont pas rattachés à une manifestation bien identifiée, l'ensemble des dépenses techniques induites par un spectacle ou à une manifestation (plateau technique permanent, fabrication d'éléments scéniques dans les ateliers de la Gaité Lyrique...). Comme indiqué précédemment (cf. 5.2.1), ces dépenses artistiques atteignent 36 % des dépenses totales, si on y rattache les frais de personnel afférentes.

5.2.1.5. Les dépenses de communication

Les dépenses de communication se révèlent conséquentes. Elles ont représenté en 2013 555 000 €, montant qui inclut les partenariats spécifiques avec des médias (176 650 € HT en 2013). Elles sont constituées des salaires des 3 permanents (22% de ce total) et des opérations de communication et de partenariat : campagnes d'affichages, édition de documents (plaquettes, brochures, flyers...), traductions, piges, réceptions...

Par ailleurs, la S.G.G.L. bénéficie gratuitement de campagnes d'affichage sur les MUPI (mobiliers urbains pour l'information). Leur valorisation arrêtée par les services de la Ville correspond à l'affichage pendant deux semaines de 440 faces MUPI à 300 € HT par semaine. Ces prestations d'affichage représentent des montants substantiels : 1 320 000 € en 2011, 528 000 € en 2012 et les années suivantes :

Tableau 14 : Valorisation des campagnes d'affichages sur les MUPI

Année	Intitulé de l'évènement	Dates de l'évènement	Confirmation DICOM	Coût HT
2011	Ouverture de la Gaité Lyrique	1er mars 2011	du 16 février au 9 mars 2011 > 880 faces MUPI la première semaine, puis sur deux réseaux de 880 faces MUPI les deux semaines suivantes	792 000
	Skate	17 juin au 14 août 2011	440 faces MUPI du 15 au 28 juin 2011	264 000
	Cycle programmation	14/16 décembre 2011	440 faces MUPI du 23 novembre au 7 décembre 2011	264 000
2012	2062	1 février au 1er avril 2012	440 faces MUPI du 25 janvier au 8 février 2012	264 000
	Hello	11 octobre au 31 décembre	440 faces MUPI du 3 au 16 octobre 2012	264 000
2013	Soundsystem	21/06/13 au 25/08/13	440 faces MUPI du 19 juin au 2 juillet	264 000
	Happy show	27 nov-mars 2013	440 faces MUPI du 4 au 17 dec 2013	264 000
2014	Motion factory	du 22 avril à août 2014	440 faces MUPI du 30 avril au 13 mai 2014	264 000
	Grande séquence "Capitaine Futur"	mi-octobre 2014 (date provisoire à confirmer)	440 faces MUPI du 15 au 28 octobre 2014	264 000

Source : Tableau élaboré par l'IG à partir des données communiquées par la DAC

5.2.1.6. Le loyer du local annexe de la rue Papin

Au titre de la location de la boutique de la rue Papin, la Ville de Paris refacture les loyers et charges qu'elle règle au bailleur en vertu du contrat de bail qu'elle a signé avec ce dernier.

La Ville a tardé à émettre les premiers titres de recettes et a régularisé la situation en 2013. Ces titres de recettes sont néanmoins établis en N+1, à terme échu et non à terme trimestriel à échoir, comme le prévoit l'article 12 du contrat de sous-location conclu entre la Ville et la S.G.G.L., faisant ainsi bénéficier la S.G.G.L. d'une avance de trésorerie.

Tableau 15 : Mandatements de la Ville de Paris au titre du remboursement du loyer de la boutique

Année concernée	2011	2012	2013
Montant	127 100,94 €	151 845,66 €	182 375,80 €
Date	13/12/2012	13/12/2012	13/12/2012 29/07/2014

Source : Données transmises par la direction des finances

Les retards apportés par la Ville de Paris pour émettre les titres de recettes sont importants :

- Le loyer et les charges relatifs à l'année **2011** ont été titrés avec pratiquement deux ans de retard en décembre 2012.
- Ils ont été titrés en même temps que le loyer et les charges relatifs à l'année **2012** qui a été titré avec près d'un an de retard.
- Quant au loyer **2013**, le 1^{er} trimestre 2013 a été titré en décembre 2012 et les trimestres suivants en juillet 2014. Les rapporteurs ont été surpris de constater que la DAC avait inclus le ravalement de l'immeuble dans le titre d'un montant de 143 376,84 € émis le 27 juillet 2014 (pièce 100287913). Cette charge de ravalement réclamée à la S.G.G.L. représente un montant de 22 632,30 €, mais elle ne semble

pas à la charge du sous-locataire. En effet, si le bail principal entre la Ville de Paris et le bailleur prévoit dans l'article intitulé « *Charges - Impôts* », que le preneur prend à sa charge les grosses réparations et le ravalement, le contrat de sous-location conclu entre la Ville et la S.G.G.L. ne prévoit rien de similaire.

- L'année **2014** a été entièrement titrée par la Ville en septembre 2014 pour un montant total de 160 849,51 €.

Les loyers et charges de la boutique correspondant aux années 2012 et antérieures ont finalement été réglés par la S.G.G.L. en avril 2014, après plusieurs relances de la DGRFIP (virement de 317 945 € du 03/04/2014). La S.G.G.L. restait, en novembre 2014, redevable du paiement des loyers 2013 et 2014, pour une somme globale de 304 226 € de laquelle le ravalement d'un montant de 22 632 € pourrait être retranché s'il s'avérait, après expertise de la direction des affaires juridiques de la Ville, que cette charge ne peut être répercutée au sous locataire qu'est la S.G.G.L.

Recommandation 18 : Procéder au règlement des sommes dues par la S.G.G.L. au titre du local de la rue Papin.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a précisé que les créances de la Ville avaient été réglées ou étaient en voie de l'être.

Il s'avère que ce local est inoccupé depuis plus d'un an et que la S.G.G.L. n'en n'a plus l'utilité, la boutique ayant été transférée dans les locaux de la Gaité Lyrique. Une solution doit être recherchée (cf. 4.2.1.3) afin de supprimer des charges de la délégation, cette dépense devenue sans objet.

5.2.1.7. La boutique et la liquidation de la SARL assurant sa gestion

La gestion de l'activité de vente de produits par la boutique a donné lieu à d'importantes pertes. Ainsi que cela a été évoqué plus haut (§ 4.2.1.3), la S.G.G.L. a créé une SARL qui a été en activité moins de 18 mois et qui a déposé son bilan en 2014.

Cette activité n'a jamais réussi à couvrir les charges importantes constituées notamment par le loyer. Les résultats de la SARL très déficitaires (comptes 2012 :-209 300 € ; comptes 2013 : -58 000 €), ont rendu impossible la continuation de l'activité et ont conduit à la liquidation de la SARL au début de l'année 2014.

La S.G.G.L. qui avait cautionné un emprunt de 200 000 € réalisé par cette SARL⁶⁹ afin de lui permettre de financer les travaux effectués dans ses locaux, aura finalement perdu dans la conduite de cette activité près de 220 000 €. Cette perte a impacté les exercices 2011 (provision de 100 000 €) et 2012 (provision de 80 000 €) et faiblement l'exercice 2013 (provision de 38 056 €).

Réintégrée dans les locaux de la S.G.G.L. à compter de la fin 2012, l'activité de la boutique est moins déficitaire en 2013, principalement en raison de son hébergement gratuit dans les locaux de la Gaité Lyrique. D'après les éléments de comptabilité analytique établis à la demande de la DAC, son déficit s'établit à plus de 33 000 €, les ventes (60 492 €) n'étant que partiellement couvertes par les achats (37 219 €) et la masse salariale (56 501 €).

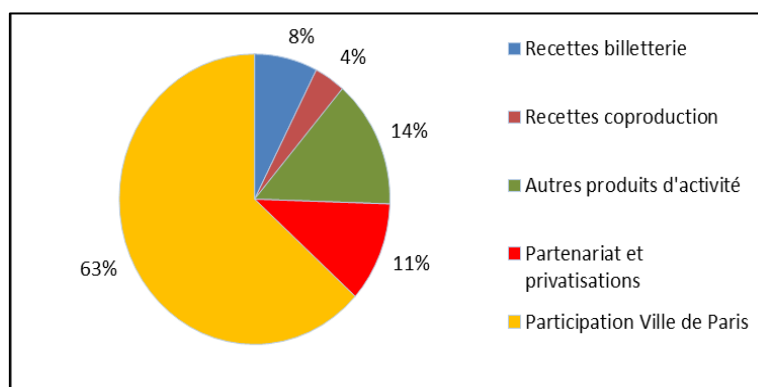
⁶⁹ Les rapporteurs ont relevé que ce cautionnement ne figure que dans les comptes 2013 alors que ce cautionnement existait bien avant cette date.

5.2.2. Les produits

Les produits de la DSP sont principalement constitués par la participation financière du délégant. D'autres ressources viennent les compléter : billetterie, locations d'espaces, subventions, hébergement des incubateurs...

La répartition des produits est assez différente de celle qui avait été imaginée de manière prévisionnelle lors de la rédaction du contrat de DSP (cf. 1.2.4).

Graphique 5 : Répartition des produits en 2013



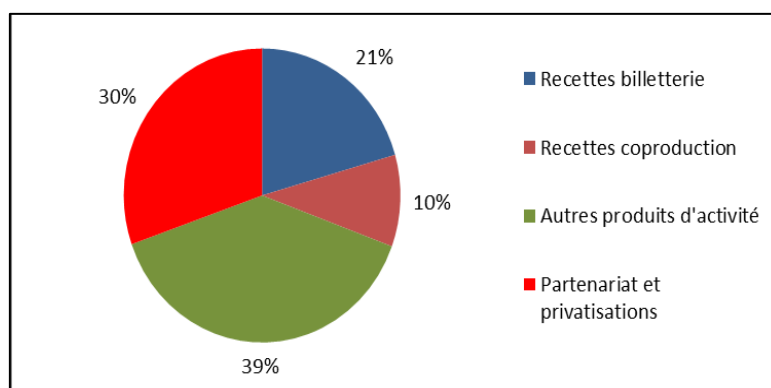
Source : Tableau réalisé par l'IG à partir des données transmises par la S.G.G.L.

Parmi les écarts les plus significatifs constatés en 2013 par rapport à l'économie du contrat initiale, on remarque que :

- La participation financière du délégant s'établit à 63 % des produits contre 57% projetés ;
- Les produits de billetterie ne représentent que 8% (contre 15 % projetés) ;
- Les produits issus des partenariats s'élèvent à 11% (contre 5%).

Si on ne considère que les recettes propres (en éliminant la participation financière du délégant), on obtient le graphique suivant :

Graphique 6 : Répartition des produits en 2013 (hors participation financière du délégant)



Source : Tableau réalisé par l'IG à partir des données transmises par la S.G.G.L.

- Les produits de billetterie ne représentent que 21% (contre 35 % projetés) ;
- Les produits issus des partenariats atteignent 30% (contre 11% projetés) ;
- Les recettes de co-productions sont moins fortes que prévues (10% contre 22% projetés).

5.2.2.1. La participation financière du délégant

La participation financière du délégant représente le montant annuel que verse la Ville de Paris à la S.G.G.L. pour exploiter l'équipement conformément au contrat de DSP.

Cette ressource constitue, de loin, l'essentiel des produits de la S.G.G.L. : d'après les comptes, son montant est passé de 7 129 K€ en 2011 à 5 522 K€ en 2012 et 5 611 K€ en 2013. Les montants comptabilisés dans les comptes de la S.G.G.L. au compte 74100 « *subvention de la Ville de Paris* » sont des montants H.T., c'est-à-dire nets de la T.V.A. collectée (au taux de 2.1%).

Tableau 16 : Mandatements de la Ville de Paris au titre de la participation financière

	2010	2011	2012	2013	2014
Participation financière de la Ville	4 036 020 €	5 482 372 €	5 637 948 €	5 728 732 €	5 785 500 €

Source : Données transmises par la direction des finances

Les comptes de la S.G.G.L. ont enregistré en 2011 une participation financière du délégant de 7 129 K€ en 2011 qui correspond à la participation prévue au contrat pour l'année 2011, en année pleine, et un reliquat lié à une négociation avec le délégataire. La remise des clés au délégataire est intervenue le 2 novembre 2010 c'est-à-dire avec un retard important par rapport au calendrier initial décrit dans le contrat de DSP. La participation financière versée par le délégant au titre de l'année 2010 a finalement été versée sur la base de 75% de la somme qui était initialement prévue en année pleine de fonctionnement. L'accord intervenu entre les parties visait ainsi à intégrer le préjudice subi par le délégataire pendant cette période de l'année 2010 pendant laquelle il n'a pu exploiter les lieux, tout en devant faire face à des dépenses fixes notamment de personnel. Il visait non seulement à intégrer ce préjudice financier direct (concerts annulés...), mais également un préjudice d'image lié au retard de la livraison.

Le montant de la participation financière de l'exercice 2011 qui apparaît dans les comptes résulte ainsi de la régularisation de la comptabilisation de la participation de la Ville de Paris au titre de l'exercice 2010.

La participation financière de la Ville constitue de loin la principale ressource de la S.G.G.L. : 63% en 2013. Sur l'ensemble de la durée de la DSP, les comptes prévisionnels l'estimaient à 57%, hors indexation. **Il apparaît que l'augmentation de cette participation résulte de l'indexation prévue à l'article 10-4 de la convention de DSP.** En revanche, les recettes de billetterie sont plus faibles qu'escomptées.

5.2.2.2. Les recettes de billetterie

Les recettes de billetterie sont directement impactées par la fréquentation des manifestations payantes et le prix des billets. Elles ont fortement fluctué au cours des trois dernières années : 781 654 € en 2011, 860 430 € en 2012 et 635 686 € en 2013. Au cours de ces trois années, elles ont représenté entre 7 et 9% de l'ensemble des produits, alors qu'elles étaient censées s'établir à 15% sur l'ensemble de la durée de la délégation. En 2013, comme les années précédentes, les recettes de billetterie ont principalement reposé sur les concerts (66%) et les expositions (31%).

Le vif succès rencontré par l'exposition « Happy Show », à partir du mois de janvier 2014 et l'augmentation du prix des billets décidée à compter de cette même date devraient permettre à l'exercice 2014 d'enregistrer une hausse très sensible de ces produits. Les chiffres transmis par la S.G.G.L. font état de recettes de billetterie de 996 000 € à fin septembre 2014. A cette date, la part des recettes des expositions est prépondérante (57%), les concerts ne représentant plus que 41% des recettes.

Les locations de vestiaires (13 209 € en 2013), les recettes d'adhésion (16 347 € en 2013) ou celles des ateliers (4 220 € en 2013) n'ont pas été incluses dans les chiffres présentés au paragraphe précédent, mais à l'évidence ces produits pourraient être rattachés aux recettes de billetterie.

5.2.2.3. Les partenariats

Les partenariats désignent les mises à disposition commerciales des espaces de la Gaité Lyrique. Ils représentent une part substantielle des produits de la Gaité Lyrique même si leur montant a diminué au cours des trois derniers exercices : 1 290 714 € en 2011, 942 022 € en 2012 et 997 113 € en 2013. Il est vrai qu'en 2011, la Gaité Lyrique a suscité un attrait important lié à l'ouverture année du lieu au public.

Ces produits commerciaux représentent une part très significative des ressources propres de l'établissement. **Hors participation financière du délégant, ces produits atteignent 30% des produits totaux.** On rappellera ici que dans les comptes prévisionnels de la DSP, ces produits étaient inférieurs à 11% du total des produits (hors participation du délégant).

5.2.2.4. Les subventions publiques

D'un faible montant en 2012, les subventions reçues en 2012 (4 000 €), se sont nettement accrues en 2013 pour s'élever à 52 484 €. Elles émanent du Département de Seine Saint Denis (7 400 €), de l'Institut français (25 084 € pour l'exposition Johannesburg) et du Ministère de la Culture (20 000 € pour les rencontres « pensées du numérique »).

5.2.2.5. Le bar

Le bar est une activité annexe qui génère des produits se situant entre [.....] par an au cours des trois derniers exercices.

Les charges sont sensiblement couvertes par les produits, ce qui permet de dégager de légers excédents. Pour l'exercice 2013, elles ont représenté [.....]. Elles sont constituées pour 42 % environ par les salaires [.....], pour 17% par la prestation de conseil de la société [.....] ([.....] en 2013) et pour le reste par les achats. Les produits ont atteint [.....], dégageant ainsi un bénéfice de [.....] représentant une marge nette de 5 % environ. La gestion du bar pourrait être optimisée par la diminution voire la suppression de la prestation de conseil précitée.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

5.2.2.6. Crédits de TVA et CICE

Les crédits de TVA

La S.G.G.L. est en excédent de TVA car la TVA à déduire (TVA déductible) est supérieure à celle perçue (TVA collectée) sur ses ventes ou prestations de service. Elle a ainsi profité d'un crédit de TVA de 400 000 € en 2012 et de 300 000 € en 2013.

De par ses activités la S.G.G.L. est théoriquement soumise depuis la modification des barèmes intervenue en janvier 2014 à quatre taux de TVA distincts :

- Un taux de 2,1% sur les autres spectacles que les concerts ;
- Un taux de 5,5% sur les concerts, les éditions, les cessions d'achats de spectacles et les conférences (ce taux était de 2,1% sur les concerts avant le 01/01/2014) ;
- Un taux de 10 % sur les expositions, les projections, les cessions de droits d'auteurs, les activités du bar pour les boissons non alcoolisées et le brunch (ce taux était de 7% avant le 01/01/2014) ;

- Un taux de droit commun de 20 % sur les ateliers, le vestiaire, les boissons alcoolisées, les contrats de partenariat et les locations (ce taux était de 19,6% avant le 01/01/2014).

Bien avant l'ouverture de l'établissement au public, le délégataire a interrogé la DAC afin que lui soit précisé le statut de la participation financière de la Ville au regard de la TVA. La DAC a ainsi saisi, dès 2009, la direction des finances de la Ville qui a établi un mémorandum duquel il ressort que la participation versée par la Ville de Paris ne peut être considérée comme un complément de prix et est exonérée de la TVA au regard de l'instruction fiscale 3 A-7-06 n° 100 du 16 juin 2006.

La S.G.G.L., sur les conseils de son expert-comptable et de son commissaire aux comptes, a néanmoins choisi d'assujettir la participation de la Ville de Paris au taux de TVA le plus bas (recettes de billetteries des concerts à 2,1%). Ce choix est potentiellement porteur de risques : en effet, les concerts qui représentaient 66% des recettes de billetterie en 2013, ne constituent pas la seule activité déficitaire subventionnée par le délégant et les autres activités (les expositions par exemple) sont soumises à un taux plus élevé.

Le contrôle fiscal était en cours à la S.G.G.L. au moment où les rapporteurs conduisaient leur mission. Il permettra d'apprécier si les services fiscaux partagent l'analyse de la direction des finances de la Ville de Paris ou si, au contraire, l'administration fiscale, considérant que la participation financière du délégant correspond à un complément de prix versé par la Ville de Paris pour satisfaire aux exigences de tarifs et de programmation imposées au délégataire, décide d'assujettir cette participation financière au taux de TVA des manifestations qui sont subventionnées.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) qui a été institué en faveur des entreprises imposées à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu correspond à 4 % en 2013 et 6% en 2014 des salaires inférieurs à 2,5 fois le SMIC. Ce mécanisme a permis à la S.G.G.L. de recevoir 76 886 € au titre de l'exercice 2013 et devrait lui permettre de percevoir un montant sensiblement équivalent en 2014. A noter qu'en 2012, la Gaité Lyrique n'a pas sollicité la mise en jeu de ce dispositif.

5.2.2.7. Les produits liés aux incubateurs

D'un point de vue comptable les relations de la S.G.G.L. avec l'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique » apparaissent assez complexes : elles se caractérisent par de nombreuses facturations qui manquent parfois de rigueur. Les rapporteurs ont ainsi relevé que cette association avait remboursé à la S.G.G.L. 340 000 € le 04/09/2012, mais que la facture de la S.G.G.L. justifiant ce paiement n'avait été établie que le 31/12/2012, soit trois mois après la réception du virement.

Au titre de l'hébergement de CREATIS 1, la S.G.G.L. bénéficie d'une ressource qui n'était pas prévue par la DSP : les locaux mis à disposition de CREATIS au 7^{ème} étage de la Gaité Lyrique n'avaient pas d'affectation particulière et ne faisaient pas l'objet de privatisations en raison de leur difficulté d'accès. Leur mise à disposition pour y installer l'incubateur CREATIS 1 ne génère pas d'importantes charges additionnelles, même si on pourrait considérer que, de manière très marginale, elle induit des charges de chauffage, électricité et ménage supplémentaires.

En vertu d'une convention entre SCINTILLO et la S.G.G.L. du 1^{er} février 2012, ces espaces sont mis à disposition en contrepartie d'une participation financière de 126 250 € HT par an charges comprises. Cette convention, et en particulier son article 2 « *loyers et modalités de paiement* », n'a pas été scrupuleusement respectée, en raison du démarrage plus lent que prévu des activités de l'incubateur :

1. D'un commun accord entre les parties, SCINTILLO et la S.G.G.L. ont décidé de proratiser le loyer à leur occupation effective ;
2. La prise en charge de « 30% de la rémunération d'une personne (qualification technique) mise à disposition de la S.G.G.L. » n'a jamais été réalisée et n'a donc jamais été facturée par la S.G.G.L. à SCINTILLO ;
3. La prise en charge par la S.G.G.L. des frais de téléphonie des sociétés résidentes, alors qu'il est indiqué que « tous les frais engagés spécifiquement pour SCINTILLO ou les entreprises incubées (...) seront refacturés par la Gaité Lyrique ».

Dans les faits, la S.G.G.L. a perçu de SCINTILLO la somme de 69 473 € HT en 2012.

Pour 2013, elle a reçu 47 315 € HT au titre du 1^{er} semestre 2013 et 49 456 € HT au titre du 2^{ème} semestre 2013, soit **96 771 € HT en 2013 à comparer avec les 126 250 € HT prévus contractuellement.**

Pour 2014, la S.G.G.L. a continué à proratiser le loyer et à ne pas réclamer le remboursement des charges tel que cela est prévu par la convention. Le respect de ces dispositions contractuelles s'impose.

L'incubateur CREATIS 2 génère dans les comptes de la S.G.G.L. des charges puisque le bail de la rue Saint Denis a été pris à son nom et qu'elle en assure le paiement. Ces charges sont intégralement remboursées par la société SCINTILLO.

Les refacturations pour CREATIS 2 ont représenté **273 398 € en 2013**, correspondant pour l'essentiel au montant du loyer et des charges réglés par la S.G.G.L. pour le compte de SCINTILLO ainsi que des frais de mise en service et des frais d'entrées (honoraires...).

En revanche, la convention tripartite entre l'association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique », SCINTILLO et la S.G.G.L. en date du 01/2/2012 prévoit (article 4.4), outre le remboursement de ce loyer, le versement d'une « redevance » à la S.G.G.L. « prélevée sur la marge d'exploitation selon le taux suivant : 100% jusqu'à 25 000 € et 25% au-delà ». Cette redevance n'a pas été versée.

Recommandation 19 : Veiller au respect des dispositions financières contractuelles entre la société SCINTILLO et la S.G.G.L. au titre de CREATIS 1 et CREATIS 2.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a indiqué être vigilant quant au respect de ces clauses contractuelles, mais que des aménagements avaient été accordés au démarrage de ces activités.

5.2.3. Les échanges marchandises

Les échanges marchandises⁷⁰ sont fréquents et la S.G.G.L. recourt fréquemment à cette technique pour des prestations publicitaires : en échange de mises à disposition de ses locaux ou de places gratuites offertes dans le cadre de concerts par exemple, elle bénéficie d'insertions publicitaires gratuites dans différents médias. Elle pratique également cette forme de troc pour l'acquisition de matériels (téléviseurs, ordinateurs...) ou pour la mise à disposition gratuite de boissons (champagne, bière...).

Le commissaire aux comptes relève d'ailleurs dans ses commentaires sur les comptes cette pratique : « Les échanges de marchandises concernent des partenariats en prestations et

⁷⁰ L'échange marchandises s'analyse comme un acte de commerce complet (achat, vente, facturation) où les marchandises sont utilisées comme moyens de paiement. Cette forme moderne de troc utilise la monnaie comme simple référence qui permet de valoriser la transaction.

communications. Ils sont comptabilisés en charges dans le compte 6088 et dans les comptes 708 à 708802. Pour l'exercice 2013, une partie de ces échanges a été immobilisée à hauteur de 43 353,70 € ». Pour 2012, le montant immobilisé a représenté 74 199 € et pour 2011, ce mode opératoire n'avait pas fait l'objet de commentaires.

Cette manière de fonctionner ne soulève pas de difficultés particulières. Cependant, lorsque ces échanges se font contre la remise de places gratuites pour des manifestations, concerts ou expositions, elle accroît la fréquentation des manifestations payantes, même si ces places offertes sont considérées par la S.G.G.L comme des places gratuites.

5.3. Un bilan qui demeure fragile

5.3.1. Une situation financière qui se redresse

La S.G.G.L. présentait à fin 2012 des capitaux propres négatifs à hauteur de -205 578 €, provenant essentiellement des résultats très déficitaires de l'exercice 2012 (-306 578 €).

Cette situation a très naturellement conduit le commissaire aux comptes à émettre des réserves sur la poursuite de l'exploitation. La continuation de l'activité a été décidée par les actionnaires de la S.G.G.L.

Tableau 17 : Bilans de la S.G.G.L.

Actif	2009*	2010	2011	2012	2013
Capital souscrit non appelé	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Actif immobilisé					
Concessions, brevets et droits similaires		104 033	58 582	19 984	6 283
Installations techniques, matériels et outillages		57 866	253 396	304 019	325 118
Autres immobilisations corporelles	10 114	70 854	224 735	299 530	373 656
Autres participations		12 000	12 000	12 000	
Immobilisations financières	1 880		35 021	39 827	51 684
Créances d'exploitation					
Marchandises			4 809	13 819	35 169
Avances versées sur commande				110 761	2 712
Clients et comptes rattachés			976 174	984 381	904 010
Autres créances	157 910	8 314 552	829 921	752 353	539 823
Valeurs mobilières de placement	76 383	1 008 206	8 043 567	1 768 866	
Disponibilités	14 320	1 005 193	915 156	6 403 281	1 018 920
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance	3 669	3 483	6 494	23 746	21 520
Total Actif	314 276	10 626 187	11 409 855	10 782 567	3 328 895
Passif	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres					
Capital social	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Report à nouveau		- 201	- 258	1 186	- 305 392
Résultat de l'exercice	- 201	- 57	1 444	- 306 578	236 460
Provisions réglementées					
Provisions pour risques					182 147
Provisions pour charges			445 870	407 345	451 543
Dettes					
Emprunts auprès établissement de crédit				1 331	234
Emprunts et dettes financières divers	2 817	2 817	2 817	2 817	2 817
Avances et acomptes perçus / commandes					67 801
Dettes fournisseurs	97 654	392 441	1 782 855	1 146 929	954 231
Dettes fiscales et sociales	113 162	167 591	607 920	823 536	735 314
Dettes sur immo. et comptes rattachés		64 328	89 686	49 339	18 246
Autres dettes	844	8 139 508	8 362 484	8 553 577	880 572
Produits constatés d'avance		1 759 760	17 037	3 085	4 922
Total Passif	314 276	10 626 187	11 409 855	10 782 567	3 328 895

Source : IG à partir des comptes annuels de la S.G.G.L.

Les très bons résultats constatés en 2013 (bénéfice de 236 640 €) ont permis de redresser la situation : le bilan de la S.G.G.L. à fin 2013 présente une situation nettement moins critique. La forte chute du montant total du bilan en 2013 s'explique par le remboursement à la Ville de sa créance de TVA. A fin 2013, les fonds propres sont pratiquement revenus à l'équilibre.

5.3.2. Une trésorerie longtemps alimentée par le délégant

La situation de trésorerie de la S.G.G.L. est tendue. La Ville de Paris a dans une certaine mesure atténué ces difficultés en tardant à émettre les titres de recettes à l'encontre de son délégataire. Il se trouve en effet que, fort opportunément, la S.G.G.L. a bénéficié de la part de la Ville d'une très importante trésorerie. En vertu de l'article 10-8 de la convention de délégation de service public, la Ville de Paris a transféré à la S.G.G.L. son droit à remboursement de la TVA sur les immobilisations prises en charge par la Ville de Paris. La S.G.G.L. a ainsi perçu le 11 avril 2011 la somme de 7 977 807 € qu'elle a fait figurer dans son bilan, à l'actif et au passif pour le même montant. La S.G.G.L. a conservé cette trésorerie pendant près de 27 mois alors que l'article 10.8.2. indique clairement :

« Les sommes ainsi (...) remboursées seront reversées à la Ville de Paris (...) en cas de remboursement au délégataire (...) avant la fin du mois suivant celui du remboursement du dit crédit ». De son côté, la Ville a tardé à réclamer cette somme et à la mettre en recouvrement. Le remboursement est finalement intervenu le 12 novembre 2013, après réception d'un courrier de la DAC. On peut estimer que la S.G.G.L. a bénéficié d'une somme que l'on peut estimer à 180 000 € correspondant à un placement de ces disponibilités au taux de 1% sur une période de 27 mois. Cette somme de 180 000 € peut être mise en perspective avec les produits financiers qui étaient nuls en 2010, et se sont élevés à 72 746 € en 2011, 63 300 € en 2012 et 65 378 € en 2013.

Il est également important de relever que le remboursement de la TVA auquel le Trésor Public a procédé en avril 2011 ne concerne pas l'intégralité des sommes engagées par la Ville de Paris au titre des travaux de restructuration de la Gaité Lyrique : en effet, la situation de travaux adressée au Trésor Public concernait les travaux effectués sur la période 2003 à fin 2009 ; des travaux postérieurs pour un montant de 27,784 M€ ont été financés par la Ville après cette date. Il apparaît donc que la Ville dispose d'une créance de TVA d'environ 4,541 M€. Il convient de procéder rapidement au traitement de ce dossier afin que cette somme puisse être remboursée à la S.G.G.L., puis transférée à la Ville de Paris dans le cadre du transfert du droit à remboursement de la TVA sur les immobilisations prises en charge par la Ville de Paris.

Recommandation 20 : Procéder à la demande de remboursement de crédit de TVA au titre des travaux engagés postérieurement à 2009.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire déclare avoir reçu de la DAC le 12 janvier 2015, les documents nécessaires à cette demande, demande qui sera intégrée à la déclaration de TVA de février 2015.

Par ailleurs, c'est le Trésor Public, qui, par une lettre adressée le 13 mars 2014 à la directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris (avec copie au directeur des finances), a attiré l'attention de la Ville sur le non-paiement des titres de recettes émis par la Ville de Paris à l'encontre de la S.G.G.L. Les titres de recettes concernés sont les suivants :

- N°401539 émis le 31/12/2012 pour un montant de **317 945,56 €** et concernant les loyers et charges du 9/3/2011 au 31/03/2013 du 3 rue Papin (local sous loué par la Ville à la S.G.G.L.) ;
- N°401540 émis le 31/12/2012 pour un montant de **281 307,38 €** et concernant la redevance forfaitaire prévue par la convention de DSP pour la période du 01/10/2010 au 31/12/2012).

Ces titres de recettes ont été réglés par la S.G.G.L. en avril 2014.

5.3.3. Un suivi des immobilisations peu satisfaisant

Le suivi des immobilisations de la S.G.G.L. n'est pas adéquat. Il est d'abord rendu difficile par l'absence de liste des biens confiés au délégataire lors de la remise de l'équipement. En outre, il s'avère que la S.G.G.L. ne réalise aucun inventaire périodique de ses immobilisations, y compris pour celles qui présentent un risque de vol ou de perte élevé. Enfin, les procédures de cessions d'immobilisations ne sont ni encadrées, ni suivies.

5.3.3.1. Absence d'inventaire initial

Un inventaire devait être établi au démarrage de la DSP. Il devait préciser :

- la situation juridique des biens d'après la classification entre biens de retour, biens de reprise et biens propres ;

- leur état, avec mention de ceux qui nécessitent remise en état, mise en conformité ou renouvellement.

Or, l'**inventaire contradictoire des biens de retour** prévu par l'article 6.4.1. de la convention qui précise qu'il sera établi un inventaire concernant « *les biens meubles et immeubles (...) attachés à la délégation de service public et remis au délégataire par le délégant (...)* » n'a jamais été réalisé, alors qu'il devait l'être « *au moment de la remise de l'équipement au délégataire, dans un délai d'un mois après la réception de l'ouvrage* ». Comme cela est indiqué plus haut, cette annexe 4 est manquante (cf. 0.).

De surcroît, la rédaction du contrat de DSP est relativement confuse sur cette question particulièrement sensible. Ce sujet est traité dans plusieurs articles de la convention (6.4 : « *classification des biens* » ; 7.4 : « *renouvellement améliorations* » ; 10.1 : « *investissements du délégataire* » ; 13.4 : « *sort des biens d'exploitation au terme de la convention* ») et dans plusieurs annexes (annexe 4 « *inventaire* », annexe manquante et annexe 13 : « *programme prévisionnel d'investissement* »). Le contrat de DSP opère cependant la distinction classique des immobilisations retenue dans le cadre d'une telle convention :

Les biens de retour

L'article 6.4.1. de la convention de DSP stipule : « *Tous les biens utilisés pour l'exploitation du service délégué et qui sont nécessaires à sa bonne exécution, sont qualifiés de biens de retour. Ils comprennent en particulier :*

- *les biens meubles et immeubles (...) attachés à la délégation de service public et remis au délégataire par le délégant à la date de remise des ouvrages ainsi que prévu à l'article 1.3 (inventaire en annexe 4) » ;*
- *les biens acquis ou créés par le délégataire en renouvellement ou en amélioration des biens mis en délégation par le délégant (...), en conformité avec les plans de renouvellement arrêtés avec le délégant, dont les montants sont inscrits au compte d'exploitation de la délégation et amortis sur la durée de la délégation. Ces acquisitions et renouvellements font l'objet d'un état descriptif précis et chiffré annexé chaque année aux documents financiers (...)* ;
- *les biens acquis ou créés par le délégataire au titre de la réalisation du programme d'investissement initial visé à l'article 10.1.3. ;*
- *d'une façon générale tous les biens réputés immeubles par destination attachés aux biens de retour. »*

Les biens de reprise

Il s'agit des biens apportés par le délégataire et comme le rappelle l'article 6.4.2. du contrat de délégation, le délégant n'est pas tenu de s'en porter acquéreur à l'issue de la délégation. Si le délégant manifeste la volonté de les acquérir, le prix d'acquisition se fait sur la valeur nette comptable inscrite au bilan de la délégation. L'article 6.4.2. du contrat de délégation prévoit que ces biens « *font l'objet d'un état descriptif chiffré annexé chaque année aux documents financiers transmis au délégant. »*

Les biens propres

L'article 6.4.3. du contrat de délégation qualifie de biens propres « *les biens mobiliers acquis par le délégataire antérieurement à l'entrée en vigueur de la convention [et] les biens acquis pendant la durée de la convention, non indispensables à cette exploitation, et dont les parties auront convenu qu'ils rentrent dans cette catégorie. Ces biens « font l'objet d'un état descriptif chiffré annexé chaque année aux documents financiers transmis au délégant ».* L'article 6.4.3. précise : « *en aucun cas les biens propres ne peuvent être financés sur les comptes de la délégation* ».

Dans les faits, le délégataire n'a procédé à l'acquisition d'aucun bien de reprise et n'a pas non plus apporté de biens propres à la délégation. Il considère dès lors que tous les biens constituent des biens de retour. Il annexe chaque année à son rapport d'activités deux listes d'investissements :

- **les investissements réalisés au titre de l'article 10.1.3. :** il s'agit des investissements que le délégataire s'engage à réaliser pour un montant global (déterminé à l'annexe 13 de la DSP) de **1 251 450 € (valeur 1^{er} octobre 2007)** ; au titre de cette obligation d'investissements, le délégataire avait investi 905 871 € à fin 2013. Les investissements réalisés concernent du matériel et des licences informatiques, du mobilier de bureau, les frais de création du site internet (dépenses intervenues entre 2009 et 2011), des équipements vidéo, des équipements pour le bar....
- **les investissements réalisés au titre de l'article 7.4.1. :** il s'agit de matériel son et vidéo, d'aménagements (boutique, 5^{ème} étage, plateau média...), d'installations de câblage... dont le délégataire indique dans son rapport d'activité 2013 les dépenses cumulées atteignent 427 949 € à fin 2013.

La distinction opérée par le délégataire ne répond pas à une logique rigoureuse et il est vrai que le contrat de DSP ne fournit aucune précision permettant de s'appuyer sur des critères tangibles. Interrogée par les rapporteurs sur le critère (durée d'amortissement, destination des investissements...) qui prévalait à rattacher les investissements à l'une de ces deux classifications, l'administratrice a convenu qu'il n'y en n'avait pas vraiment. Ceci permet d'expliquer que l'achat de vidéo projecteurs en 2013 pour 75 000 € ait été rattaché à la première catégorie, alors que l'achat d'un vidéo projecteur à 360° en 2011 pour plus de 131 000 € l'ait été à la seconde.

Il est cependant important de relever que l'engagement du délégataire sur un programme d'investissement ambitieux sera aisément atteint voire dépassé, même si le chiffre de 1 251 450 € doit être actualisé. Il n'en demeure pas moins que la gestion des immobilisations présente des lacunes.

5.3.3.2. Absence d'inventaire périodique et de procédure de cession

La S.G.G.L. ne réalise aucun inventaire périodique de ses immobilisations. Cette situation n'est pas satisfaisante : elle permet sans doute d'expliquer, du moins en partie, qu'il ait été impossible de réconcilier les achats d'ordinateurs portables présents physiquement avec les écritures comptables retraçant ces achats.

Il est apparu qu'aucune procédure de cession ou de mises au rebut d'immobilisations n'avait été élaborée. Il serait souhaitable que la S.G.G.L. mette en place des procédures d'autorisations de mises au rebut, et formalise les conditions dans lesquelles les immobilisations peuvent être cédées.

Recommandation 21 : Réaliser périodiquement un inventaire des immobilisations et mettre en place des procédures de cessions d'immobilisations.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le délégataire a précisé que ces mesures seraient mises en place en 2015.

En conclusion, le constat qui s'impose est que cet équipement est coûteux pour la Ville de Paris. Les rapporteurs ont tenté d'estimer le coût pour la Ville de Paris de l'usager de l'équipement.

A côté de sa participation financière au service public, le délégant fait face à des dépenses directes et indirectes⁷¹. Les hypothèses retenues concernant les charges supportées par le délégant sont les suivantes :

- Un important programme de travaux de réhabilitation pour un total de 85,8 M€ desquels ont été déduits les 12,5 M€ de TVA, correspondant aux crédits de TVA : remboursement de 7,977 M€ en 2011, le solde de 4,541 M€ restant à rembourser (cf. 5.3.2). Ces travaux ont été amortis sur une durée de 15 ans.
- Une mise à disposition gratuite de l’affichage parisien : les chiffres retenus sont ceux transmis par la DICOM.
- La mise à disposition de l’équipement. **Les rapporteurs ont retenu la surface utile de l’équipement (8 537 m²) et un prix de 350 € hors taxes et hors charges, soit 504 € par m² en incluant les taxes (20%) et les charges (20%).** Ceci correspond à un prix de l’immobilier de bureaux de 500 € hors taxes et hors charges, auquel a été pratiqué un abattement de 30 % en raison de l’affectation de l’équipement au PLU. A titre de comparaison la boutique de la rue Papin est louée 160 000 € par an pour 120 m², soit 1 333 € TTC par m² et par an.
- La redevance du délégataire a été déduite de ces charges dans la mesure où elle constitue la contrepartie de la mise à disposition des lieux.

Les chiffres de fréquentation retenus sont ceux fournis par la S.G.G.L. Les auditeurs ont calculé deux ratios :

- Le coût pour la Ville rapporté à la fréquentation totale payante et gratuite (concerts, expositions, conférences, spectacles, ateliers, plateau média) ;
- Le coût pour la Ville rapporté à la fréquentation globale du lieu, hors privatisations.

⁷¹ L’exhaustivité des charges supportées par la Ville de Paris supposerait que soient également prises en compte d’autres charges tels les frais générés par la tutelle et par les autres directions de la Ville (DPA, DFA, DDEES...) ou encore les subventions versées à l’association « Les Inconditionnels de la Gaité Lyrique ».

Tableau 18 : Estimation du coût de l'usager pour la Ville de Paris en 2013

Charges supportées par la Ville	
Participation financière du délégant	5 728 732
Amortissement travaux sur 15 ans	4 886 667
Affichage gratuit MUPI	528 000
Mise à disposition de 8 537 m ²	4 302 648
Redevance délégataire	- 135 093
Charges nettes 2013 de la Ville	15 310 954
Nombre de participants aux manifestations payantes et gratuites	109 109
Coût de l'usager	140 €
Nombre total de visiteurs	176 026
Coût du visiteur	87 €

Source : Tableau réalisé par l'IG

6. ORIENTATIONS ET PROPOSITIONS POUR LA GESTION FUTURE DE L'ÉQUIPEMENT

6.1. L'échéance de la DSP : enjeux et points de vigilance

La convention de DSP a pour échéance le 31 décembre 2015. Compte-tenu des délais nécessaires à la passation d'un nouveau contrat, il aurait été nécessaire d'engager le lancement de la procédure de renouvellement dès le mois de juillet 2014, ce qui n'a pas été le cas. Par ailleurs, le décalage de la date de mise à disposition de l'équipement au délégataire (date initiale de remise le 01/04/2010 ; date effective novembre 2010), a réduit la durée d'exploitation initialement prévue. Le prolongement de la DSP pour une durée de sept mois est nécessaire pour que la délégation soit mise en œuvre sur le temps d'exploitation initialement prévu, la nouvelle échéance (fin juillet 2016) correspondant en outre à la fin de la saison 2015-2016. Le projet sera soumis à une délibération du Conseil de Paris prévue pour sa séance de décembre 2014.

Dans la perspective de la fin de la DSP, les services de la Ville devront être particulièrement attentifs à la production de certains livrables par le délégataire :

- **l'inventaire des biens attachés à la délégation** doit être réalisé dans le délai d'un an puis d'un mois avant l'échéance de la convention (art 6.2.3.3). L'inventaire et l'état des lieux sont de la responsabilité du délégataire (art 13.1)
- **l'inventaire des biens et des œuvres visés à l'article 6.4.4** doit être établi à l'expiration de la convention. Les œuvres créées ou acquises par le délégataire pendant la délégation et financées sur le compte de la délégation, devront faire l'objet d'une cession automatique au délégant. Il apparaît que cette question n'a été anticipée par aucune des deux parties.
- **une information sur la durée des contrats passés par le délégataire** : le principe est celui de l'expiration de tous les contrats conclus avec des tiers à la date d'expiration de la convention de DSP, mis à part les contrats de travail. Néanmoins, la convention prévoit un principe de continuité (au-delà de la convention de DSP), pour les contrats artistiques et divers contrats de production nécessaires à la saison postérieure à la date d'échéance, sur autorisation préalable et expresse du délégant (**art 6.7, 9.1 et 9.3**).
- **la situation des personnels** doit faire l'objet, un an avant le terme de la convention, de la transmission par le délégataire d'un état précis concernant la masse salariale, les personnels et conventions collectives applicables (**art 9.3**). L'expiration de la convention donne lieu à l'application des dispositions de l'article L.1224-1 du code du travail (qui a remplacé l'article L.122-12 de ce code visé par la convention).

6.2. Le positionnement de la Gaité Lyrique dans l'offre culturelle de la Ville

6.2.1. Les objectifs poursuivis

Dans la perspective de la fin de la DSP, il est essentiel que l'autorité municipale délégante confirme les objectifs qu'elle souhaite poursuivre⁷².

⁷², le nouveau « board des concessions » prévoit cette étape essentielle en préalable au lancement des procédures à mettre en œuvre

Au terme de trois ans de fonctionnement, la Gaité Lyrique a acquis une certaine notoriété et une place singulière dans le paysage culturel parisien. Un certain nombre de questions sont posées au regard de l'évolution de l'offre culturelle parisienne et des constats relatifs aux activités, à la fréquentation et aux publics de l'établissement.

- Le positionnement de la Gaité Lyrique doit-il être confirmé, infléchi ou réorienté
- Le projet artistique et culturel centré à l'origine sur les arts numériques et musiques actuelles, doit-il être revisité ?
- Le contenu des activités et missions dévolues doit-il évoluer ?
- Quelle orientation est recherchée sur les publics ?
- Quel est le niveau d'engagement souhaité par la Ville dans la future gestion de l'équipement ?

6.2.2. Les enjeux et contraintes

6.2.2.1. Enjeux de politique culturelle et enjeux financiers

Les enjeux qui se posent sont de différents ordres : enjeu de politique culturelle précédemment évoqué, enjeu financier, eu égard aux contraintes budgétaires actuelles de la collectivité. Le montant de la participation financière de la Ville de Paris comme il a été indiqué en partie 5, même s'il était anticipé, demeure conséquent, mais doit être relativisé : il ressort du rapport de la DFA relatif aux délégations de service public à la Ville sur l'exercice 2012⁷³, qu'au sein du secteur culturel qui comptait 5 DSP, la Gaité Lyrique représentait 12% du chiffre d'affaires net total, 19% de la participation totale de la Ville et 32% des redevances versées par l'ensemble des délégataires.

6.2.2.2. Les contraintes liées au bâtiment

Le bâtiment, appartenant au domaine public de la Ville, a été spécialement réhabilité pour les missions et activités exercées au titre de la DSP, notamment des manifestations artistiques et culturelles telles que les concerts et spectacles pour lesquels des espaces et équipements dédiés ont été aménagés et installés (grande salle et petite salle) ; les actions engagées ou à engager dans la perspective de la fin de la DSP, tant par les services de la Ville que par le délégataire, doivent permettre d'optimiser les conditions d'exploitation dans le cadre de contraintes aujourd'hui bien identifiées.

6.2.3. Les leviers possibles

Différents leviers peuvent être activés pour l'avenir de cet équipement :

- Le contenu des missions et activités, de même que le projet artistique et culturel ;
- Le curseur entre activités de service public et activités dites annexes ;
- Au sein des activités de service public, le curseur entre activités à caractère commercial⁷⁴ (relevant de la notion de SPIC) et activités à caractère administratif⁷⁵ (relevant de la notion de SPA) ;

⁷³ Rapport daté de septembre 2014 intitulé délégations de service public : exercice 2012, évolutions 2013/2014, partie 6 : équipements et services culturels.

⁷⁴ en faisant varier par exemple les proportions d'artistes connus, peu connus et émergents ; en augmentant la part relative des contrats de location dans les modalités de production.

⁷⁵ Il en est ainsi des actions d'éducation artistiques, de médiation, du centre de ressources.

- Le modèle économique : la compensation financière de la Ville peut être modulée au vu des options adoptées. Il en est de même de la redevance versée par le délégataire.

Les orientations qui seront retenues sur ces différents points détermineront le mode de gestion le plus adapté pour l'avenir.

6.3. Les modes de gestion envisageables

Eu égard à la spécificité de l'activité, la régie directe semble exclue, y compris dans sa variante régie intéressée où le régisseur étant rémunéré et agissant au nom de la Ville, les charges et produits sont réintégrés dans les comptes de la collectivité.

Le bail emphytéotique administratif (BEA) n'est pas approprié, les travaux de restructuration ayant déjà eu lieu ; la variante BEA de valorisation, ne semble guère plus adaptée car sa durée minimale est de 18 ans.

Les trois modes de gestion pouvant être envisagés dans le cas de la Gaité Lyrique sont : la convention d'occupation du domaine public, le marché de services, une DSP renouvelée.

6.3.1. La convention d'occupation du domaine public

Au terme de cette convention, la Ville met à disposition le bâtiment dans une perspective de valorisation de l'équipement.

Cette occupation du domaine public donne lieu au versement d'une redevance d'occupation, l'occupant pouvant exercer une activité à caractère commercial privée.

La collectivité qui n'assume aucun risque lié à l'exploitation ou à la gestion de l'activité se dégage de tout engagement financier.

En contrepartie, la collectivité n'a pas droit de regard sur l'activité exercée. Dans ce cas, le passage d'une DSP à une CODP nécessiterait, selon la Direction des affaires juridiques, un acte formel de l'assemblée délibérante pour supprimer la qualification de service public de l'activité en cause⁷⁶. Selon la jurisprudence en vigueur, la motivation retenue peut résulter de l'absence d'utilité ou de l'insuffisante rentabilité de l'activité.

La variante possible, à savoir une CODP assortie d'une subvention de fonctionnement liée à une convention d'objectifs (possible pour une association), pourrait présenter une certaine fragilité juridique. En effet, compte tenu du montant de la subvention, il serait indispensable de formuler certaines prescriptions ou précisions concernant les objectifs assignés. Si tel était le cas, la requalification en DSP avec toutes les conséquences s'y attachant, ne serait pas à exclure.

6.3.2. Le marché de services

Il s'agit de confier à un prestataire l'exploitation de l'équipement moyennant le versement d'un prix, le marché ayant pour objet de couvrir les activités de service public. Le prestataire est responsable de la gestion et de l'exploitation de l'équipement au titre de ces activités. Le recours au marché de services présente, dans le cas de la Gaité Lyrique, les inconvénients suivants :

- l'exercice d'activités à caractère commercial est difficile à articuler et à contractualiser, le bâtiment et les charges de fonctionnement étant communs.

⁷⁶ Conseil d'Etat 6 janvier 1995, Ville de Paris.

- le prestataire n'est pas titré pour percevoir les recettes issues de l'exploitation. A supposé que ce point soit levé (nomination par le comptable public en qualité de régisseur), une organisation particulière doit être mise en place, en ce qui concerne notamment le système d'information.
- pour couvrir les activités diversifiées de la Gaité Lyrique, le marché ferait probablement l'objet d'un allotissement par type d'activités, nécessitant un travail de coordination et de supervision non négligeable.

6.3.3. Une DSP renouvelée

Dans cette hypothèse, la collectivité confirme son souhait d'orienter et de piloter l'exercice d'activités de service public, dont elle délègue la gestion à un tiers tout en lui permettant d'exercer des activités à caractère commercial. Le délégataire est responsable de la gestion et de l'exploitation, dans le cadre d'objectifs et indicateurs clairement identifiés. Ce mode de gestion, déjà pratiqué pour la Gaité Lyrique peut permettre de capitaliser l'expérience acquise, en adaptant les contours et le contenu du service délégué. Ainsi, la réorientation du projet ou le déplacement du curseur entre activités de service public et autres activités, peuvent induire un nouveau modèle économique. La redevance due par le délégataire peut comporter un intéressement aux résultats.

Il conviendra en revanche, comme indiqué précédemment, de remédier aux défauts de l'actuelle DSP. A titre d'exemple, les objectifs assignés au délégataire devront être clairement formulés et assortis d'indicateurs adaptés, les formules de redevance et de compensation financière devront être revisitées, le dispositif de suivi et de supervision de la DSP devra être renforcé.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Le délégataire doit procéder rapidement à la libération de la totalité du capital social de la S.G.G.L. conformément à ses obligations statutaires.....8

Recommandation 2 : Réétudier la grille et l'amplitude d'ouverture de l'établissement.29

Recommandation 3 : Rendre plus lisible la grille tarifaire et procéder à une remise à plat des tarifs sur la base de l'indexation prévue par la DSP d'ici la fin de la délégation.. 31

Recommandation 4 : Diligenter une étude sur la typologie des publics de la Gaité Lyrique ainsi qu'une enquête de satisfaction des usagers..... 32

Recommandation 5 : Se mettre en conformité avec la réglementation relative aux personnels : établir et maintenir à jour le registre unique du personnel, élaborer et afficher le règlement intérieur, déclarer à la CNIL le logiciel de gestion RH..... 37

Recommandation 6 : Procéder à une visite technique d'architecture. Envisager, à l'issue de cette visite et des travaux d'isolation engagés, un diagnostic technique du bâtiment et de ses équipements intégrant un bilan de performance énergétique. 39

Recommandation 7 : La Ville doit tenter de céder le bail à un tiers. A défaut d'y parvenir, elle doit engager sa résiliation par anticipation selon les formes requises avant le 31/12/2014. 40

Recommandation 8 : Mettre en œuvre les mesures de sécurité prescrites par la Préfecture de Police. 41

Recommandation 9 : Obtenir de la Préfecture de Police l'autorisation d'installation du système de vidéo surveillance et afficher de manière apparente un panneau d'information du public concernant la vidéo surveillance du site. 42

Recommandation 10 : Procéder à un diagnostic de sécurité informatique et établir un plan de continuité d'activités pour les applications vitales de la Gaité Lyrique. 43

Recommandation 11 : Revoir la fréquence des dépôts d'espèces en banque ou relever le plafond d'assurance des espèces détenues. 43

Recommandation 12 : Faire reprendre le bail de la rue Saint Denis par SCINTILLO. 44

Recommandation 13 : Demander à l'opérateur SCINTILLO un rapport d'activités concernant les incubateurs CREATIS 1 et 2. 45

Recommandation 14 : Recourir pour les années à venir, à la procédure d'achat public à la S.G.G.L., au moins pour les ateliers d'aménagement des rythmes éducatifs. 47

Recommandation 15 : Veiller à inclure dans les conventions réglementées l'ensemble des facturations entre la S.G.G.L. et ses actionnaires.	51
Recommandation 16 : Prévoir un lien sur la page d'accueil du site internet de la Gaité Lyrique renvoyant vers le site de la Mairie du 3 ^{ème} arrondissement.	54
Recommandation 17 : Procéder à la suppression des graffitis présents dans l'escalier conduisant à la salle de concert.	54
Recommandation 18 : Procéder au règlement des sommes dues par la S.G.G.L. au titre du local de la rue Papin.	63
Recommandation 19 : Veiller au respect des dispositions financières contractuelles entre la société SCINTILLO et la S.G.G.L au titre de CREATIS 1 et CREATIS 2.	68
Recommandation 20 : Procéder à la demande de remboursement de crédit de TVA au titre des travaux engagés postérieurement à 2009.	71
Recommandation 21 : Réaliser périodiquement un inventaire des immobilisations et mettre en place des procédures de cessions d'immobilisations.	73

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Résidences Gaité Lyrique.....	21
Tableau 2 : Nombre de manifestations (années 2012-2013)	23
Tableau 3 : Activités Gaité Lyrique/objectifs DSP	24
Graphique 1 : Evolution de la fréquentation annuelle entre 2012 et 2013.....	26
Graphique 2 : Evolution de la fréquentation des manifestations payantes entre 2012 et 2013	27
Tableau 4 : Amplitudes horaires par type d'activité	28
Tableau 5 : Gaité Lyrique : Nombre de jours d'ouverture	29
Tableau 6 : Tarifs des activités	30
Graphique 3 : Evolution des effectifs salariés (effectifs moyens)	36
Tableau 7 : Facturations INEO à la S.G.G.L. TTC.....	49
Tableau 8 : Facturations par les actionnaires de la S.G.G.L.....	50
Tableau 9 : Comptes de résultat de la S.G.G.L. depuis 2009.....	56
Graphique 4 : Répartition des charges de la S.G.G.L. en 2013.....	57
Tableau 10 : Dates d'émission et montants des titres de recettes émis par la Ville de Paris au titre de la redevance du délégataire	58
Tableau 11 : Charges de personnel de la Gaité Lyrique.....	58
Tableau 12 : Comparaison des frais d'exploitation du bâtiment.....	59
Tableau 13 : Dépenses de sécurité et gardiennage	61
Tableau 14 : Valorisation des campagnes d'affichages sur les MUPI	62
Tableau 15 : Mandatements de la Ville de Paris au titre du remboursement du loyer de la boutique.....	62
Graphique 5 : Répartition des produits en 2013.....	64
Graphique 6 : Répartition des produits en 2013 (hors participation financière du délégant)	64
Tableau 16 : Mandatements de la Ville de Paris au titre de la participation financière .	65
Tableau 17 : Bilans de la S.G.G.L.....	70
Tableau 18 : Estimation du coût de l'usager pour la Ville de Paris en 2013	75

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire « Audit de la DSP de la Gaité Lyrique » a été transmis le 5 janvier 2015 à la direction des affaires culturelles et au délégataire. Deux extraits du rapport ont été transmis à la même date à la direction du patrimoine et de l'architecture et à la direction des affaires scolaires.

- La réponse de la S.G.G.L au rapport provisoire a été adressée par mail et par courrier le 12 février 2015.
- La réponse au rapport provisoire de la direction des affaires culturelles a été adressée par mail le 17 février 2015.
- La réponse au rapport provisoire de la direction du patrimoine et de l'architecture a été adressée par courrier le 3 février 2015.
- La réponse au rapport provisoire de la direction des affaires scolaires été adressée par courrier le 19 janvier 2015.

Réponse au rapport provisoire de la S.G.G.L.
en date du 12 février 2015



La Gaité lyrique – Réponse à l'audit de la DSP Gaité lyrique

Février 2015

La Gaité lyrique a ouvert ses portes le 1^{er} mars 2011 au public.

Après 4 ans d'ouverture et d'exploitation, cet audit est l'occasion pour nous de faire un bilan de cette belle aventure à un an et demi de son terme. Il nous a permis de voir le chemin parcouru, de rappeler les difficultés rencontrées et de faire un état des lieux sur les adaptations à mener d'ici la fin de la délégation de service public. Il rappelle également, à juste titre, les points de vigilance sur lesquels nous agissons quotidiennement.

Nous souhaitons plus particulièrement remercier les rapporteurs pour leur travail et leur investissement pour produire un rapport complet sur l'ensemble des nombreuses missions et activités de la Gaité lyrique. Les recommandations liées au rapport font l'objet d'une réponse détaillée à la suite de cette synthèse. Elles constituent la liste des actions à mener en lien avec les services de la Ville de Paris. La plupart de ces recommandations sont réalisées ou en cours de réalisation à la date des présentes. Nous souhaitons par ailleurs apporter notre éclairage et notre position sur certains éléments de ce rapport.

La Gaité lyrique est unique en son genre

Le rapport montre de façon fidèle combien la Gaité lyrique est un projet ambitieux inscrit dans un lieu exceptionnel. C'est un projet expérimental à plusieurs titres :

- Un positionnement culturel et artistique original, remarqué au-delà des frontières, véritable prototype de ce que peut être un lieu culturel de l'avenir ;
- Un programme architectural et une architecture uniques en Europe au cœur d'une capitale ;
- Une forme juridique et un modèle économique inédits pour ce genre d'équipement culturel ;

Cette triple innovation était un triple défi :

- Réussir l'implantation de la Gaité lyrique dans le paysage culturel et artistique et réussir son ouverture à un public large et nombreux. Ce premier défi était particulièrement difficile, cet équipement étant au départ positionné par la Ville de Paris sur deux domaines artistiques spécifiques : arts numériques et musiques actuelles. Notre projet a été d'accompagner un mouvement voire une révolution numérique qui dépasse largement ces champs. La Gaité lyrique est le lieu de la création à l'ère numérique. Le public et la notoriété sont aujourd'hui au rendez-vous de ce projet engagé, chaleureux, vivant et éditorialisé.
- Faire fonctionner un bâtiment complexe dans sa conception (programme chargé, contraintes multiples), neuf et en partie mal réalisé, imprévisible quant aux surprises qu'il a suscité (coûts d'exploitation et de maintenance largement supérieurs aux prévisions, malfaçons). Nous avons également relevé ce second défi, le bâtiment et ses équipements magnifiques, compliqués et coûteux, ont été apprivoisés. Les *process* et la rationalisation de l'exploitation de l'édifice et des équipements, mais aussi la convivialité que nous avons conquise (création du Plateau média, améliorations des espaces ouverts au public) dans un ensemble plutôt froid et imposant, permettent aujourd'hui d'utiliser ce bâtiment comme une boîte à outils fonctionnelle.



- Prouver que la forme juridique et le modèle économique fonctionnent et peuvent même servir d'exemple, malgré une réalité économique, politique, culturelle et sociale qui a énormément évolué entre les premières réflexions sur ce projet il y a quinze ans et aujourd'hui. Ce dernier défi a été relevé et le modèle a trouvé son équilibre.

La Gaité lyrique invente une nouvelle forme de lieu culturel, en déhiérarchisant et désacralisant la relation au « culturel ». La société contemporaine se construit extrêmement vite, nous avons besoin de lieux généralistes pour mieux agir dans ce monde et le comprendre, la Gaité lyrique relie les domaines et les spécialités en insistant sur le « faire » comme nécessité citoyenne. Elle unit enfin la logique économique et la logique culturelle comme deux registres vertueux et non antagonistes.

Les missions de service public de la DSP- un lieu aux activités multiples

Notre ambition répond aux missions posées par la délégation de service public. Elles sont nombreuses et diverses :

- Elaborer et mettre en œuvre un projet artistique et culturel original et fortement identifié
- Exploiter et animer la Gaité Lyrique : accueil et production prioritaire de manifestations artistiques et culturelles
- Favoriser l'accès du public et des artistes à la création numérique notamment par des actions de médiation et de formation
- Les activités annexes

Comme le rappellent les rapporteurs, le large spectre d'activités déployées au sein de la Gaité lyrique apporte une réponse aux missions dévolues dans les quatre domaines d'intervention ciblés par la convention de délégation de service public :

- Une programmation autour des pop cultures contemporaines et du décryptage de la société numérique touchant un public large (expositions, concerts, jeu vidéo, centre de ressources, conférences, etc.).
- Une action volontariste de diversification des publics. Nous avons ainsi produit de nombreux ateliers de pratique destinés à tous les publics ou à des publics ciblés comme les personnes âgées ou les plus jeunes. Nous avons également mis en place une médiation renouvelée sur toutes nos grandes séquences. Nous avons également créé une programmation destinée aux enfants et aux familles (Capitaine Futur) originale et engagée ;
- Un soutien appuyé à la création via de nombreuses résidences, d'artistes ou d'entrepreneurs culturels, et également une importante production d'œuvres et de concepts (installations, festivals, etc.) ;
- Une offre de formation ambitieuse qui s'appuie sur le savoir-faire et les métiers de la Gaité lyrique.
- Des ressources accessibles aux publics gratuitement. Le Centre de Ressources, l'espace Jeux Vidéo et le Plateau Media proposent une offre riche et nourrie par la programmation de la Gaité lyrique tout au long de l'année.

Les objectifs quantitatifs, définis en creux par le contrat de délégation de service public, ont été atteints graduellement au cours des trois premiers exercices. Ces objectifs sont les mêmes pour toute la durée de la



délégation, le lancement nécessaire du bâtiment et l'évolution naturelle de ses activités n'ayant pas été pris en compte à la rédaction du contrat de délégation de service public. Ces objectifs ont par ailleurs été posés bien avant la rénovation et la livraison du bâtiment, nous sommes donc particulièrement fiers d'avoir pu les atteindre.

Ainsi, en 2014, 113 manifestations ont été organisées dans la grande salle. Le programme Gaité Formations lancé au cours de l'année 2013 avec 238 heures de formation, propose 411 heures de formation en 2014. Dès l'ouverture, les résidences ont fait l'objet d'une montée en puissance, avec le soin d'associer la création artistique à la diffusion auprès des publics, la majorité de nos résidences fait donc l'objet d'une restitution publique sous forme de concert, exposition, conférence, ou atelier. La Gaité Lyrique a accompagné 19 résidences en 2014.

De nombreuses actions de diversification du public sont menées par une politique des relations aux publics volontariste, inscrite dans un réseau dynamique qui prend la forme d'ateliers, de conférences, de projections et de rencontres. Nos équipes ont mené plus de 300 ateliers au cours de l'année 2014. Là encore, nous atteignons voire dépassons les objectifs définis avant l'ouverture de la Gaité Lyrique.

La conquête des publics

Avec des missions multiples et très distinctes, la Gaité Lyrique sait aujourd'hui offrir un lieu à la programmation cohérente et lisible. Elle s'est par ailleurs rapidement affirmée comme un lieu de convivialité où les publics peuvent naviguer d'une activité à l'autre.

La grille d'ouverture et la politique tarifaire sont dans ce contexte des outils essentiels pour la mise en œuvre de nos missions. Nous nous appuyons ainsi sur une politique d'ouverture et de tarifs constante depuis mars 2011.

Les multiples contraintes liées au bâtiment nous ont obligé à adapter les horaires d'ouverture par rapport aux prévisions de la délégation de service public. La grille d'ouverture a ainsi été unifiée avec la volonté d'homogénéiser les horaires de chacun des espaces pour la rendre lisible et ainsi favoriser la circulation et la rencontre des publics. Elle permet également de préserver des zones de respiration absolument indispensables à la pérennité du bâtiment et de l'exploitation. Ces horaires d'ouverture, comme le précisent les rapporteurs, ont été présentés aux services de la Ville de Paris et mis en place peu après la livraison du bâtiment, une fois que nous avions un objet concret sur lequel projeter nos missions.

Cette grille horaire nous permet d'être réactif et de la faire évoluer en fonction des projets et des habitudes de nos publics. Ainsi, nous avons mis en place dès 2012 une nocturne le mardi soir avec une proposition étoffée (exposition, conférence, Plateau média et Ruche qui dit oui). Pour l'exposition « *The Happy show* », une semaine de nocturnes a eu lieu à la fin de l'exposition pour répondre au succès et à la demande du public. En 2014, pour la séquence « *Capitaine Futur et le voyage extraordinaire* », nous avons modifié l'ensemble des horaires de l'exposition et des ateliers afin de pouvoir accueillir les plus jeunes en s'adaptant aux vacances et aux temps scolaires. Ceci nous a permis de réaliser une très belle fréquentation avec plus de 40 000 spectateurs accueillis sur l'ensemble de la proposition (exposition, ateliers, conférences). Enfin, la « fermeture » du matin, nous permet d'organiser un accueil spécifique pour des publics plus ciblés : ateliers avec les seniors (Hyperolds), conférences (petit déjeuner start-up), résidences, formations, et ateliers avec les scolaires.



La politique tarifaire répond quant à elle à la volonté et aux exigences d'un service public clair et fort pour le public. Ces tarifs, comme le précisent les rapporteurs, n'ont pas, ou très peu, évolué depuis l'ouverture, nous souhaitons en effet nous inscrire dans la stabilité pour nos publics. Les prix sont adaptés à chaque domaine de notre programmation. A partir d'un taux plein unique, les tarifs sont déclinés pour nous permettre de favoriser l'accès à la Gaité lyrique à des publics plus ciblés. L'objectif est ainsi de créer et de fidéliser les publics sur ce nouveau lieu culturel tout en conservant une politique forte de diversification conformément à nos obligations de service public.

Une politique volontariste de développement, sensibilisation et diversification des publics

Les publics visés par la Gaité lyrique sont multiples et variés. Le public de la Gaité lyrique vient en premier lieu pour la programmation riche du lieu, il vient ensuite pour un usage de ses espaces en libre accès. Nous menons parallèlement une politique active de développement des publics par le biais de la médiation et d'actions dans les champs social, scolaire, universitaire...

Le rapport rappelle très justement l'importance que nous avons accordée à cet aspect essentiel de nos missions dès la période de préfiguration. Il précise également la pluralité des publics touchés par nos actions de relations aux publics.

Chaque événement de la Gaité lyrique est l'occasion de développer et toucher de nouveaux publics qui ne connaissent pas ou peu le lieu. Les grandes séquences nous permettent ainsi de prospecter des contacts et partenaires relais pour faire venir de nouveaux visiteurs et les fidéliser au projet de la Gaité lyrique. La diversité de la programmation nous permet ainsi d'avoir un champ d'action particulièrement large.

Ce développement s'accompagne d'une indispensable sensibilisation de ces nouveaux visiteurs. Celle-ci s'incarne non seulement par la médiation faite par nos équipes, particulièrement lors des visites des expositions (4 000 personnes en moyenne par exposition) ; mais aussi par des actions plus originales envers les publics individuels (ateliers ciblés *Hyperolds*, *Adolids*...). Cette sensibilisation est complétée par des projets à l'année en milieu scolaire (25 projets par an).

Nous sollicitons ainsi des publics extrêmement différents tout au long de l'année en créant des conditions favorables d'appropriation du lieu et de fidélisation au projet.

Le succès de la fréquentation

Conquérir le public était bien évidemment un défi passionnant, celui de créer un nouveau lieu en s'installant dans le paysage parisien et en constituant un public fidèle mais le plus élargi possible. Très vite, la Gaité lyrique rencontre un premier public qui adhère au projet. A partir de cette première étape, nous avons développé les publics sur l'ensemble de nos activités en ayant pour objectif de favoriser la transversalité dans notre programmation.



Depuis l'ouverture du bâtiment en mars 2011, le nombre total de visiteurs et spectateurs dépasse 900 000 personnes, marquant une progression constante de la fréquentation sur les trois premières années d'exploitation avec une nette accélération en 2014 avec 350 000 spectateurs. Il nous semble particulièrement essentiel de noter que cette fréquentation a progressé sur l'ensemble de nos activités de service public (expositions, concerts, ateliers, conférences, centre de ressources, jeux vidéo...). Les chiffres de fréquentation ont évolué constamment pour finalement dépasser les objectifs initiaux en 2014. Il est important de rappeler que les fréquentations indiquées dans la DSP étaient théoriques et lissées sur la durée du contrat. Elles ne prenaient en compte ni les réalités du bâtiment, ni le temps nécessaire à un nouveau lieu de s'installer auprès du public.

Nous avons fait réaliser une étude sur la typologie des publics en décembre 2011 après 10 mois d'ouverture. Cette première étude a permis à nos équipes de connaître le public de la Gaité lyrique à ses débuts et de poser des objectifs de développement et de diversification plus précis. Ainsi, les équipes de communication, accueil-billetterie et relations aux publics ont pu mener un travail actif sur le développement et la sensibilisation de nouveaux publics au projet.

Les typologies de publics ont donc nécessairement beaucoup évolué depuis l'ouverture de la Gaité lyrique et nous souhaitons mener une étude qualitative de l'ensemble de nos publics au cours du premier semestre 2015. Nous consultons depuis décembre 2014 des entreprises et partenaires spécialisés et nous avons finalisé un cahier des charges. Nous souhaitons mettre en place ces outils et cette étude dans le courant du premier semestre 2015. Cette étude nous permettra de faire le point sur nos actions menées depuis 4 ans et de tracer les lignes de diversification des publics à suivre sur la fin de la délégation.

Une gestion adaptée à l'ambition du lieu

Pour mettre en place ce projet ambitieux et pilote, des moyens importants et innovants étaient nécessaires. Comme les rapporteurs le précisent, le contrat de délégation de service public est écrit bien avant la naissance du bâtiment. Il est une projection, plus de 3 ans en amont, du projet rêvé par la Mairie de Paris. Le bâtiment est livré avec retard le 2 novembre 2010, l'ouverture au public a lieu le 1^{er} mars 2011, à peine quelque mois après la livraison du bâtiment.

Le rapport explique très bien que la Gaité lyrique est un projet multiple, le bâtiment est un véritable « couteau suisse » qui accompagne l'ensemble des activités culturelles du projet et ses missions de service public. Pour créer, lancer, installer l'ensemble de ces activités, il était indispensable de procéder par étapes et d'échelonner les développements nécessaires à un projet d'une telle ampleur. Nous avons construit, en appui de ce lancement, un modèle économique innovant que nous avons su adapter au modèle initial en développant les sources de revenus pour trouver l'équilibre.



Les moyens humains

Après 4 ans d'exploitation, l'équipe de la Gaité lyrique est pérennisée dans sa composition et son volume est stabilisé (la DSP prévoyait un effectif lissé et constant sur toute la période). L'organisation du service est assez semblable à ce qui était projeté par la délégation de service public. Elle repose sur une vision transversale par fonction et non par activités. Les spécialisations nécessaires aux multiples activités se retrouvent ensuite dans chaque service. Les effectifs sont néanmoins plus importants que ce qui était prévu originellement pour répondre aux besoins de l'activité et aux contraintes du bâtiment.

A l'ouverture, nous avons dû très rapidement renforcer l'équipe technique pour faire face aux besoins de l'activité et assurer le bon fonctionnement du bâtiment. Dans les deux premières années d'exploitation, nous avons donc consolidé et accompagné les responsables des services techniques d'un adjoint. L'organigramme de la DSP prévoyait un seul poste en temps plein par service technique (son, lumière, vidéo, plateau). Or, chaque chef de service est affecté à l'ensemble des activités prévues dans le lieu de façon transversale et doit assurer parallèlement le bon fonctionnement d'un bâtiment contraignant, un seul poste ne suffisait donc pas. Nous avons ensuite créé des fonctions de régisseurs plus spécialisées liées aux missions de la Gaité lyrique (expositions, concerts, événements). Ces engagements se sont faits graduellement pour adapter au mieux les dimensions de l'équipe au projet.

La fonction accueil prévue dans l'organigramme de la DSP était également clairement sous-évaluée eu égard aux changements du bâtiment entre les plans originels et sa sortie de terre. Le bâtiment s'est révélé d'une grande porosité, les espaces n'étant pas suffisamment accessibles et cloisonnés (hall d'entrée, espaces d'exposition) ou très peu pratiques (espaces bar et billetterie, absence de vestiaire). Il était donc indispensable de renforcer les équipes d'accueil et de bar. Enfin, les équipes d'accueil ont été également consolidées pour accompagner l'allongement de la durée des expositions dans le lieu.

Il nous semble très important de rappeler que l'équipe de la Gaité lyrique, contrairement à d'autres établissements culturels, rassemble des métiers extrêmement différents pour répondre à l'ensemble de ses missions : de la formation au concert, de l'exposition au centre de ressources, autant de métiers qui font la richesse et l'investissement de cette équipe dans ce projet si unique. Comme le soulignent les rapporteurs, 26,8 ETP sont directement affectés aux activités artistiques et 12 ETP à la médiation et au développement culturel soit 47,9% des effectifs. Ceci ne prend pas en compte l'équipe technique qui travaille directement au projet et qui à notre sens devrait être aussi comptée comme tel (au moins pour la moitié soit 7,78 ETP).

L'équipe est aujourd'hui stabilisée comme l'indique le rapport. Elle est susceptible d'évoluer pour les personnels intermittents et intérimaires en fonction des projets. Ainsi, en 2014, l'équipe d'accueil a été considérablement renforcée pendant l'exposition « *Capitaine Futur et le voyage extraordinaire* » à destination des plus jeunes. Ce type de projet requiert en effet à notre sens une médiation et une attention toute particulière, parallèlement à l'élargissement des horaires.



Les moyens techniques et financiers

Les rapporteurs rappellent très justement la spécificité du bâtiment et sa complexité en soulignant les insuffisances du programme de travaux, les défauts de conception, les malfaçons et la défaillance de certains équipements et installations techniques. Lors de sa livraison et de l'entrée du délégataire dans les locaux, des réserves existaient ainsi sur tous les lots, impliquant de la part des équipes de la Gaité lyrique un souci et un suivi constant de la bonne installation, du bon fonctionnement et bien souvent des coûts induits et des investissements conséquents. Délégataire et délégant ont constamment travaillé à répondre au mieux pour parer à l'ensemble de ces contraintes et ont beaucoup investi depuis l'ouverture de la Gaité lyrique pour améliorer le bâtiment, en faciliter l'exploitation et en garantir la pérennité.

Les missions de service public confiées au délégataire sont extrêmement diverses et investissent des champs particuliers et différents les uns des autres. Chaque domaine répond à des modalités de gestion spécifiques, si celles-ci peuvent sembler complexes de prime abord par leur diversité, elles répondent aux besoins de chaque activité.

Ainsi, l'activité de formation, faisant partie des missions inscrites à la délégation de service public a été créée deux ans après l'ouverture du bâtiment. Grâce à une étude préparatoire spécifique menée par le Troisième Pôle, nous avons opté pour une coproduction avec un organisme de formation reconnu et expérimenté pour nous lancer dans cette activité. Cette coproduction nous a permis d'échelonner le lancement de l'activité, d'être plus vite reconnus par les partenaires du milieu de la formation (OPCA) et d'en maîtriser au mieux les imprévus. Nous avons ainsi bien articulé nos besoins en ressources humaines et techniques. Pari prudent mais gagnant puisque cette activité légèrement déficitaire pour sa première année a rencontré son public et est proche de l'équilibre.

L'équipe des relations aux publics, constituée bien avant l'ouverture du bâtiment, a été active dès les derniers mois de l'année 2009, plus d'un an et demi avant l'ouverture. Il nous était absolument essentiel de créer une attente, de sensibiliser les publics à l'arrivée dans le paysage culturel parisien d'un nouvel lieu comme la Gaité lyrique et de rencontrer l'ensemble des acteurs locaux et institutionnels pour développer très en amont des liens solides. Très vite, le service a créé et développé un réseau riche de partenaires sur le territoire francilien (associations, écoles, rectorat, associations de développement local), réseau essentiel pour faire connaître notre activité et fonder notre politique des publics. Pour s'intégrer aux programmes déjà existants (classe à PAC, ateliers) ou nouveaux (Aménagement des Rythmes Educatifs), il était également nécessaire de s'adapter aux contraintes de nos partenaires financeurs. L'Association des Inconditionnels de la Gaité lyrique a, dans ce contexte, été d'une grande aide en nous soutenant sur ces projets. A cet égard, les rapporteurs soulignent à maintes reprises l'existence de l'Association des Inconditionnels de la Gaité lyrique, nous souhaitons préciser qu'elle a été créée dès 2010. Ses comptes sont fiables, régulièrement déposés et dûment certifiés par un commissaire aux comptes. C'est aujourd'hui un soutien important du développement de nos activités particulièrement pour nos actions envers les publics.

Enfin, le pôle développement regroupe notamment l'activité du bar et de la boutique. Nous avons rencontré de nombreuses difficultés concernant la boutique, comme indiqué dans le rapport, nous avons pu répondre aujourd'hui à ces difficultés, même si cette activité reste déficitaire. Pour le bar, il était



nécessaire de recourir à un prestataire spécialisé nous permettant de jauger au mieux les ressources humaines et techniques nécessaires et de mettre en place une organisation et des procédures nous permettant d'assurer une activité importante pour nos équilibres financiers. L'activité est aujourd'hui lancée et bénéficiaire et ce prestataire n'intervient plus à la Gaité lyrique en 2015, nous avons internalisé ce poste. Ceci illustre bien que les modalités de gestion de nos différentes activités sont multiples et adaptées à la nature même de chaque projet.

Délégant et délégataire : un investissement important de chacun pour permettre au projet de vivre et se développer

Après une phase de candidature dont l'ingénierie est menée par le Troisième Pôle en relation avec futur Président de la SGGL et futur Directeur de la Gaité lyrique, la délégation de service public est confiée en 2008 à président de Naïve, et gérant du Troisième Pôle, qui créent alors la Société de Gestion de la Gaité lyrique pour mener à bien le projet et ses missions de service public. Ils sont rejoints dès 2009 par la société COFELY-INEO qui souhaite s'investir dans le projet après avoir travaillé en amont avec sur la configuration et la mise en place du bâtiment.

Démarrer et mettre en place la Gaité lyrique, en partant d'un bâtiment en chantier, a demandé aux porteurs de ce projet un investissement fort et ce tout particulièrement sur les premières années de la délégation de service public. Leur complémentarité et leur expertise ont appuyé la structuration du projet. Ils ont ensuite constitué l'équipe au fur et à mesure de la période de préfiguration et ce jusqu'à l'ouverture du bâtiment au public.

Ainsi, comme l'indique le rapport, les trois actionnaires de la SGGL sont intervenus dès la phase de travaux pour l'accompagnement dans la relation avec la maîtrise d'ouvrage, le suivi de la mise en place des équipements et de la structure, et la mise en œuvre des activités prévues dans le contrat de délégation de service public.

Ces sociétés sont donc naturellement en lien avec la Gaité lyrique. Le Troisième Pôle a ainsi accompagné la structuration générale, économique, financière pendant toute la période de préfiguration. Depuis l'ouverture, continue à accompagner le développement de la Gaité lyrique. Il est à noter qu'une mission de développement de partenariat a été confiée au Troisième Pôle donnant lieu à une coproduction pour les grandes séquences de la Gaité lyrique en 2012. Par ailleurs, les équipes du Troisième Pôle ont mené un certain nombre d'études préalables au lancement d'activités décisives pour la Gaité lyrique : le site web, la production et la coordination d'événements artistiques, l'activité concert, le centre de ressources, les formations. Ces études ont été suivies ensuite d'une création et d'une mise en place rationalisées et maîtrisées de ces activités en interne.

Les rapporteurs soulignent que la société INEO, filiale de COFELY INEO, est un des fournisseurs les plus importants de la Gaité lyrique. En effet, INEO est un prestataire conséquent puisqu'il assure l'ensemble de la maintenance du bâtiment. A l'ouverture, les missions de sécurité et ménage étaient également centralisées par INEO et effectuées par ses sous-traitants. Nous avons renégocié ce contrat après l'ouverture, nous travaillons aujourd'hui directement avec des prestataires de ménage et sécurité.



L'intervention d'INEO a été importante pour nous permettre d'apprivoiser le bâtiment et de mettre en place très rapidement les actions nécessaires à la rationalisation et la maîtrise des coûts du bâtiment qui se sont révélés bien plus élevés qu'initialement prévu, comme le montre très bien le rapport.

Enfin, l'ensemble de ce travail a été rendu possible par l'accompagnement du délégant et plus particulièrement des services de la Direction des Affaires Culturelles. Comme le précisent les rapporteurs, la délégation de service public préconise des exigences de *reporting* pour le moins surprenantes. Néanmoins, délégant et délégataire ont mis en place un système de *reporting* permettant le contrôle de la réalisation de nos missions dans le cadre de la délégation.

Ainsi, le Comité d'Orientation Stratégique nous permet de transmettre et soumettre le bilan annuel de notre activité, les grandes lignes de la programmation à venir, les points suscitant inquiétudes notamment concernant le bâtiment. Le comité est complété d'une réunion mensuelle instaurée par la Direction des affaires culturelles peu après l'ouverture de la Gaité lyrique. Cette réunion nous permet de réaliser un bilan mensuel sur la fréquentation, l'exécution budgétaire, le déroulement des activités, les travaux et tout autre point nécessaire. A ceci s'ajoute l'envoi plus formel de notes portant sur des sujets précis (liste des investissements, nouveaux projets).

Parallèlement, délégant et délégataire travaillent ensemble depuis l'ouverture du bâtiment pour en diminuer les contraintes et les coûts. Comme le préconise le rapport, nous continuerons ce travail à travers une réunion d'architecture en 2015.

Le rapport montre combien l'équipement de la Gaité lyrique, qui a nécessité en amont des travaux conséquents, représente un coût important pour la Ville de Paris. Si l'estimation des coûts totaux nous semble pertinente, nous ne comprenons pas la coexistence de la notion de mise à disposition de l'équipement, basée sur une location hypothétique de l'ensemble du bâtiment (qui réclamerait un changement de destination des locaux), avec la participation financière de la Ville de Paris versée dans le cadre de sa politique culturelle.

Il nous semble important de remarquer à cet égard que la participation annuelle versée par la Ville de Paris à la SGGL, finançant ses activités et son fonctionnement, ne représente qu'un tiers (1/3) du coût total calculé dans ce tableau.

Des équilibres trouvés

En ce qui concerne l'aspect budgétaire, les rapporteurs rappellent les caractéristiques importantes de notre modèle :

- Des dépenses artistiques fortes : la masse salariale et les dépenses consacrées directement aux activités artistiques constituent plus de 41% de nos dépenses.
- Des dépenses de fonctionnement plus importantes que prévu notamment liées à la maintenance, la sécurité et le ménage du bâtiment.
- Des investissements importants nécessaires au lancement du projet

La participation de la Ville de Paris représente une part essentielle de notre budget. La diversification de nos ressources propres est très vite apparue comme nécessaire au bon équilibre du projet ainsi que le renforcement de nos marges artistiques.

Gaité lyrique – Réponse Audit de la DSP Gaité lyrique

Page 9 sur 17



Dans ce contexte, notre volonté a été d'augmenter les recettes artistiques, ce qui a été mis en place dès 2013 avec l'allongement des grandes séquences, l'évolution des moyens de production des concerts, le développement d'une activité de formation, qui tend aujourd'hui à se développer hors les murs, et le lancement d'une pépinière d'entreprises culturelles. Ceci nous a permis d'avoir de nouvelles sources de recettes et de revenus.

Le développement de ces activités a été complété par un travail constant de rationalisation et de bonne maîtrise des coûts de fonctionnement (masse salariale et coûts du bâtiment). Nous avons mené à bien de nombreux travaux sur l'édifice par le biais de notre programme d'investissements, notamment pour diminuer au mieux les consommations d'énergie excessives de ce dernier. Nous continuons à investir sur le bâtiment sur la fin de la délégation de service public pour améliorer les performances de celui-ci et soutenir nos activités artistiques et culturelles.

Notre modèle économique a donc considérablement évolué par rapport aux projections des annexes du contrat de délégation de service public. Nous n'avons eu de cesse de mettre en œuvre de façon équilibrée et rationalisée un projet unique et innovant. Nous avons conservé tout au long de ces quatre années notre volonté d'atteindre l'équilibre économique du projet, et comme l'indiquent les rapporteurs, cet objectif est atteint à la fin de l'exercice 2014.

Un projet pilote et innovant pour un lieu de création

Nous avons eu à cœur de construire un projet fort et rapidement identifiable. La Gaité lyrique est aujourd'hui un lieu à la croisée de la création artistique, des industries créatives, de l'innovation et des technologies numériques. Un lieu généraliste qui relie différentes spécialités, différentes échelles, différents registres, pour en restituer une vision, un dessin, une forme possible de ce que nous vivons. Le projet s'est affirmé dès son ouverture en mettant en perspective le numérique dans sa relation aux usages, aux questions de société, aux pop cultures et au bien-vivre. Nous sommes parvenus enfin à demeurer dans l'enveloppe budgétaire fixée par la délégation de service public.

Avec la Gaité lyrique, Paris s'est dotée d'un établissement culturel exceptionnel, envié par d'autres capitales. En misant de manière visionnaire sur une complémentarité entre l'efficacité du secteur privé et celle du service public, la Ville de Paris a fortement innové en matière de gestion culturelle. Le bâtiment, un emblème parisien outragé par l'histoire, revit de la manière la plus stimulante que l'on puisse imaginer, symbole d'une ville tournée vers le futur. Le choix que le Maire de Paris a fait en nous proposant de mener notre projet a permis à toute une génération et à une jeunesse de se réapproprier l'institution culturelle via un établissement qui lui correspond. Tout en réussissant à mobiliser cette jeunesse, la Gaité lyrique déploie une grande activité de diversification des publics, en termes générationnels comme socio-culturels. Avec toutes les difficultés inhérentes à l'ouverture d'un nouveau lieu culturel emblématique au cœur de la cité, ce projet mené grâce à la Ville de Paris est un grand succès. C'est une excellente base pour développer ce modèle, le perfectionner et faire définitivement rentrer la Gaité lyrique dans le paysage contemporain international.



Recommandation 1 : Le délégataire doit procéder rapidement à la libération de la totalité du capital social de la SGGL conformément à ses obligations statutaires.

Entité responsable : délégataire

La libération du solde du capital a été réalisée par Naïve en décembre 2014. Conformément aux délibérations du dernier conseil d'administration de la SAS SGGL (juin 2014), elle sera effectuée par les deux autres actionnaires au cours du premier semestre 2015.

Recommandation 2 : Réétudier la grille et l'amplitude d'ouverture de l'établissement.

Entité responsable : délégataire et délégant

La Gaité lyrique est ouverte au public du mardi au dimanche. Son jour de fermeture est le lundi.

Le prévisionnel de la délégation de service public, réalisé avant la réception du bâtiment, prévoyait une ouverture du Hall et des cafés 7 jours sur 7 et un jour de fermeture différent pour chaque espace :

- Le mardi pour les expositions et le centre de ressources et l'espace jeux vidéo
- Le lundi pour les concerts, conférences, projection, auditorium
- Le dimanche pour les espaces de création en résidence

A la suite de la réception du bâtiment, les contraintes de celui-ci, la porosité des espaces nous ont obligés à adapter les heures d'ouverture. Il nous a alors semblé essentiel d'homogénéiser l'ensemble des horaires de ces espaces dans le but de proposer une grille d'ouverture cohérente et lisible.

La grille d'ouverture de l'établissement est ainsi plus claire pour le public, qui ne connaissait pas ce nouveau lieu. Ces horaires d'ouverture permettent de créer une unité entre les espaces et la programmation, et de favoriser la circulation et la rencontre des différents publics amenés à fréquenter la Gaité lyrique. Comme le rappelle les inspecteurs, la SGGL a transmis cette proposition en janvier 2011 à la Direction des Affaires Culturelles.

Par ailleurs, le jour de fermeture hebdomadaire est indispensable pour assurer la remise en état des espaces et les opérations de maintenance essentielles au bâtiment et aux matériels tout au long de l'exploitation annuelle. La période de fermeture estivale est à cet égard extrêmement importante pour mener les opérations lourdes de maintenance, de vérification et contrôle et également de travaux éventuels. Nous envisageons de la raccourcir d'une semaine en été et de compenser ceci par une fermeture hivernale d'une semaine pour étaler ces opérations et nous permettre d'ouvrir plus tôt au public en septembre.

Précisons que les visiteurs sont décomptés par un système de cliquage à l'entrée du bâtiment et à la sortie. Le système prévu initialement à la livraison du bâtiment n'ayant jamais fonctionné. Les équipes et prestataires extérieurs rentrent quant à eux par l'entrée dédiée au personnel, qui est séparée de l'entrée principale. Ils ne sont donc aucunement comptabilisés dans le public de la Gaité lyrique.



Recommandation 3 : Rendre plus lisible la grille tarifaire et procéder à une remise à plat des tarifs sur la base de l'indexation prévue par la DSP d'ici la fin de la délégation.

Entité responsable : délégataire

Les rapporteurs rappellent que la SGGL a transmis à la direction des affaires culturelles en décembre 2010, soit un mois après la livraison du bâtiment, une proposition d'évolution de la grille tarifaire par rapport à la grille prévisionnelle inscrite à la convention de délégation de service public signée en 2008.

Cette grille est appliquée depuis et s'appuie sur la volonté de répondre aux exigences d'un service public fort et d'être le plus lisible possible pour le public.

Ainsi :

- Pour les expositions : un tarif plein et un tarif réduit uniques
- Pour les conférences et projections : un tarif plein et un tarif réduit uniques
- Pour les concerts : une grille tarifaire qui permet d'adapter le tarif au projet proposé (artistes émergents, créations, artistes confirmés)
- Un tarif spécifique pour les publics du champ social

Cette grille tarifaire semble donc particulièrement simple au regard notamment de la diversité des activités proposées à la Gaité lyrique qui intervient sur de nombreuses disciplines culturelles.

Par ailleurs, les rapporteurs rappellent la possibilité d'indexation annuelle des tarifs prévue dans la convention. Nous n'avons effectivement pas soumis de proposition en ce sens au délégant.

La volonté était de créer et de fidéliser un public sur ce nouveau lieu culturel tout en conservant une politique forte de diversification conformément à nos obligations de service public.

Néanmoins, conformément aux recommandations du rapport, nous présenterons une proposition d'indexation de la grille des tarifs au cours de l'exercice 2015.

Recommandation 4 : Diligenter une étude sur la typologie des publics de la Gaité lyrique ainsi qu'une enquête de satisfaction des usagers.

Entité responsable : délégataire

La SGGL a fait réaliser une étude sur la typologie des publics en décembre 2011 après 10 mois d'ouverture. Cette première étude a permis à nos équipes de connaître le public de la Gaité lyrique à ses débuts et de poser des objectifs de développement et de diversification des publics plus précis.

Les typologies de publics ont donc nécessairement beaucoup évolué depuis l'ouverture de la Gaité lyrique et nous souhaitons mener une étude qualitative de l'ensemble de nos publics au cours du premier semestre 2015 en mettant en place plusieurs actions dont une étude ciblée et une étude plus large. Nous consultons depuis décembre 2014 des entreprises et partenaires spécialisés et nous avons réalisé un cahier des charges. Nous souhaitons mettre en place ces outils et cette étude dans le courant du premier semestre 2015.



Recommandation 5 : Se mettre en conformité avec la réglementation relative aux personnels : établir et maintenir à jour le registre unique du personnel, élaborer et afficher le règlement intérieur, déclarer à la CNIL le logiciel de gestion RH.

Entité responsable : délégataire

Nous avons demandé à notre prestataire gérant notre logiciel de paie « Spaictacle » de régler le problème technique qui empêchait la mise à jour du registre unique du personnel. Ce problème est aujourd'hui résolu, le registre unique du personnel est donc bien maintenu à jour.

Le règlement intérieur a été soumis aux représentants du personnel réunis au sein de la délégation unique du personnel ainsi qu'aux membres du CHSCT. Il sera affiché conformément aux dispositions légales dès accord de la délégation unique du personnel.

Le logiciel de gestion RH sera déclaré à la CNIL conformément aux recommandations des auditeurs dans le premier trimestre 2015.

Recommandation 6 : Procéder à une visite technique d'architecture. Envisager, à l'issue de cette visite et des travaux d'isolation engagés, un diagnostic technique du bâtiment et de ses équipements intégrant un bilan de performance énergétique.

Entité responsable : délégant

Les rapporteurs rappellent la complexité du bâtiment et les nombreuses difficultés et contraintes afférentes. Ils soulignent et illustrent notamment les défauts de conception, les malfaçons ou encore les insuffisances du programme de travaux. Ils précisent enfin que ces difficultés constatées par le délégant et le délégataire font l'objet d'actions engagées par les deux parties.

Recommandation 7 : La Ville doit tenter de céder le bail à un tiers. A défaut d'y parvenir, elle doit engager sa résiliation par anticipation selon les formes requises avant le 31/12/2014.

Entité responsable : délégant

Cette recommandation concerne le bail du local sis au 3 rue Papin. La délégation de service public nous imposait la prise de ce local qui ne communique pas avec le bâtiment de la Gaité lyrique. Cela a beaucoup affecté nos équilibres sur le début de la délégation, les coûts de location étant particulièrement élevés. Le rapport rappelle que les locaux ne sont plus utilisés par la SGGL depuis janvier 2013, cette dernière ayant informé les services de la Direction des Affaires Culturelles de son souhait de se désengager de cette location dès le mois de juin 2012. Ce local fait l'objet de deux contrats séparés : le bail signé entre la Ville de Paris et le propriétaire du local et le contrat de sous-location signé entre la SGGL et la Ville de Paris. Ces deux contrats ayant été signés à des périodes distinctes, les termes et les modalités de résiliation sont différents entre ces contrats. La SGGL n'a donc pu se désengager comme elle le souhaitait de ce contrat. Nous espérons donc vivement que la résiliation par anticipation a été effectuée dans les délais et les formes requises.



Recommandation 8 : Mettre en œuvre les mesures de sécurité prescrites par la Préfecture de police.

Entité responsable : délégataire

Cette recommandation concerne les conclusions de la dernière commission de sécurité du 25 septembre 2013 ayant émis un avis favorable. La plupart de ces mesures sont en cours, ou réalisées. Il convient de préciser néanmoins que certaines d'entre elles relèvent du délégant et de la garantie de parfait achèvement. Les services du délégataire travaillent activement avec les services de la Ville de Paris afin de mettre en œuvre les mesures de sécurité prescrites dans des délais qu'il espère le plus court possible.

Recommandation 9 : Obtenir de la Préfecture de Police l'autorisation d'installation du système de vidéo surveillance et afficher de manière apparente un panneau d'information du public concernant la vidéo surveillance du site.

Entité responsable : délégataire

La Préfecture de Police, comme souligné dans le point précédent, a autorisé l'ouverture de l'établissement au public. La demande de cette autorisation spécifique et la mise à jour de l'affichage des panneaux d'information seront effectuées au cours de l'année 2015.

Recommandation 10 : Procéder à un diagnostic de sécurité informatique et établir un plan de continuité d'activité pour les applications vitales de la Gaité lyrique

Entité responsable : délégataire

Le système d'information mis en place avant l'ouverture est bien calibré et maîtrisé dans son ensemble et couvre l'ensemble des besoins liés à l'activité et à la gestion du bâtiment. Nous avons néanmoins continué à sécuriser ce système notamment en mettant en place un coffre-fort numérique et des serveurs supplémentaires de sauvegarde. L'ensemble de ces actions et des actions supplémentaires éventuelles seront formalisés et mis en place par le biais d'un plan de continuité d'activité en 2015.

Recommandation 11 : Revoir la fréquence des dépôts d'espèces en banque ou relever le plafond d'assurance des espèces détenues.

Entité responsable : délégataire

La clause du contrat d'assurance concerné a été modifiée en conséquence en décembre 2014. La fréquence des dépôts d'espèces a parallèlement été relevée au cours du mois de décembre 2014.

Recommandation 12: Faire reprendre le bail de la rue Saint Denis par Scintillo.

Et Recommandation 13 : Demander à l'opérateur Scintillo un rapport d'activité concernant les incubateurs Créatis 1 et 2.

Entité responsable : délégataire

La pépinière d'entreprises culturelles Créatis est créée en janvier 2012, en partenariat avec la holding Scintillo et avec le soutien de la Ville de Paris, dans le but de compléter l'écosystème de la Gaité lyrique,



principal établissement de la Ville de Paris concerné par la question du croisement entre innovation, culture et entrepreneuriat.

Le succès de Créatis nous a amené à amplifier la résidence dès le premier semestre 2013. La Ville de Paris a alors renouvelé son soutien à l'essor de cet incubateur, élément essentiel dans notre décision de le déployer. Ce développement s'incarne dans un nouveau site, à proximité de la Gaité lyrique, pour lequel un bail a été signé par la SGGL. Ce bail n'est ni opposable au délégant ni transférable à l'issue de la délégation de service public (article 6.7 DSP), il sera néanmoins transféré à Scintillo à la fin de l'exercice 2015.

Si Créatis demande un engagement de la part de la Gaité lyrique et de Scintillo, cette pépinière d'entreprises culturelles appuie nos équilibres.

Dans le cadre de l'exploitation de la Gaité lyrique, cela nous a permis d'investir un espace inutilisable, que nous avons aménagé pour y développer une activité pérenne et bénéficiaire. Nos liens avec les résidents de la pépinière sont aujourd'hui de plus en plus importants et permettent de créer les synergies rêvées.

Le bilan de Créatis est donc pleinement satisfaisant, les deux pépinières affichent un taux de remplissage de plus de 90% à fin décembre 2014. Les projets liants les entreprises incubées et la Gaité lyrique se sont multipliés au cours des deux dernières années. Dans ce cadre, Scintillo transmet semestriellement les tableaux de bord d'occupation de l'incubateur. Nous demanderons néanmoins un rapport d'activité formalisé dans le courant du premier semestre 2015.

Recommandation 14 : Recourir pour les années à venir à la procédure d'achat public à la SGGL au moins pour les ateliers ARE. – Entité responsable délégant

Recommandation 15 : Veiller à inclure dans les conventions réglementées l'ensemble des facturations entre la SGGL et ses actionnaires.

Entité responsable : délégataire

Les conventions réglementées sont en effet signalées dans un rapport spécial établi chaque exercice par notre commissaire aux comptes. En l'absence d'obligation posée par les textes relatifs aux SAS, ces conventions ne doivent être signalées que l'année de leur conclusion et n'ont pas à être rappelées au titre des exercices ultérieurs au cours desquels elles continuent à produire leur effet. Par ailleurs les conventions courantes et conclues à des conditions normales n'ont pas à être mentionnées selon l'article L227-11 du Code de Commerce. A cet égard la convention signée avec Inéo concernant la maintenance, la sécurité et le ménage du bâtiment, a été conclue dans les conditions normales de marché (mise en concurrence). Toutefois, conformément au souhait des rapporteurs nous ferons apparaître pour les exercices à venir l'ensemble des facturations entre la SGGL et ses actionnaires.



Recommandation 16 : Prévoir un lien sur la page d'accueil du site internet de la Gaité lyrique renvoyant vers le site de la Mairie du 3 arrondissement.

Entité responsable : délégataire

Les rapporteurs soulignent à juste titre que le site internet a subi une importante refonte en septembre 2014. A la suite de cette refonte, ce lien s'est trouvé inexistant. Ce problème technique a été réparé en décembre 2014 conformément aux recommandations des rapporteurs.

Recommandation 17 : Procéder à la suppression des graffitis présents dans l'escalier conduisant à la salle de concert.

Entité responsable : délégataire

La mise en peinture de ces escaliers et la suppression des graffitis ont bien sûr déjà eu lieu et une nouvelle suppression des graffitis est prévue en 2015 conformément à nos obligations.

Recommandation 18 : Procéder à l'émission d'un nouveau titre de recettes à l'encontre de la SGGL en excluant les charges de ravalement de la boutique. – Entité responsable délégant

Recommandation 19 : Procéder au règlement des sommes dues par la SGGL au titre du local de la rue Papin

Entité responsable : délégataire

Comme le rappellent les inspecteurs, nous avons reçu ces demandes de règlement très tardivement, en une seule fois. Si celle-ci étaient provisionnées, nous avons demandé au service de la Ville de Paris d'en étaler les paiements afin de ne pas fragiliser la trésorerie courante de la SGGL. Ces paiements à la date des présentes ont pour partie été effectués ou sont en voie de l'être de façon imminente.

Recommandation 20 : Veiller au respect des dispositions financières contractuelles entre la société Scintillo et la SGGL au titre de Créatis 1 et Créatis 2.

Entité responsable : délégataire

Nous sommes particulièrement vigilants au respect de ces dispositions financières. Nous avons néanmoins souhaité, en accord avec nos partenaires, les aménager dans le cadre du lancement de ces activités sur les deux premiers exercices.

Recommandation 21 : Procéder à la demande de remboursement de crédit de TVA au titre des travaux engagés postérieurement à 2009.

Entité responsable : délégataire et délégant

Nous avons reçu des services de la direction des affaires culturelles, le 12 janvier 2015, les documents nécessaires à cette demande qui sera intégrée à la déclaration de TVA de février 2015.



Recommandation 22 : Réaliser périodiquement un inventaire des immobilisations et mettre en place des procédures de cessions d'immobilisations.

Entité responsable : délégataire

La procédure existe mais n'est effectivement pas formalisée, elle le sera dans le courant du premier semestre 2015 conformément à la présente recommandation.

En ce qui concerne l'inventaire physique des immobilisations, celui-ci sera réalisé à la fin de l'exercice 2015. Nous souhaitons à ce titre pointer la difficulté concernant cet inventaire, nous n'avons pu obtenir au moment de la livraison du bâtiment une liste exhaustive du matériel fourni par la Ville de Paris. Par ailleurs, nous souhaitons rappeler que nous faisons parvenir annuellement aux services de la direction des affaires culturelles une liste détaillée des investissements effectués.

Réponse au rapport provisoire de la Direction des affaires culturelles
en date du 17 février 2015

MAIRIE DE PARIS



Direction des Affaires Culturelles

Le Directeur

Paris, le : **17 FEV. 2015**

Note à l'attention de :

Directrice de l'Inspection générale

Objet : Rapport provisoire sur la DSP Gaité Lyrique (n°13-09)

De façon générale, nous sommes en plein accord avec les analyses et développements produits par vos soins.

Veuillez trouver ci-dessous nos remarques ou précisions sur les points qui sont plus particulièrement du ressort de la DAC.

« Recommandation 6 : Procéder à une visite technique d'architecture. Envisager, à l'issue de cette visite et des travaux d'isolation engagés, un diagnostic technique du bâtiment et de ses équipements intégrant un bilan de performance énergétique »

a) Les défauts de conception

Mauvaise isolation du hall d'entrée : à la demande du Service des Bâtiments Culturels, la SLA a mandaté un maître d'œuvre pour la création d'un sas ayant vocation à isoler le hall. Un premier appel d'offres infructueux a reporté la réalisation des travaux prévus à l'origine à l'été 2014. Le sas sera fonctionnel à la fin février 2015.

Mauvais fonctionnement du dispositif de fermeture des portes de la grande salle (ces portes ont une vocation de sécurité et d'acoustique) : dès la fin 2013, une demande a été faite à la section locale d'architecture par le Service des Bâtiments Culturels.

Seules trois doubles portes posent problème. À la demande du Service des Bâtiments Culturels, la SLA travaille en lien avec l'architecte de sécurité de la Préfecture de police aux solutions possibles :

- l'installation d'une motorisation des portes est à l'étude. Dans le même temps, sur les doubles portes, un renforcement des systèmes de bras pourrait être prévu (3 au lieu d'un seul) avec un système à bille dans l'objectif de faciliter l'ouverture.
- ou dépose des doubles portes pour ne mettre qu'une seule porte coupe-feu 1h acoustique.

Sur la banque d'accueil et le bar posant un problème d'ergonomie et de sécurité : le Service des Bâtiments Culturels a saisi la DPA (section technique du génie civil et des aménagements intérieurs - STECAI) afin de redessiner la banque d'accueil. Le nouveau mobilier devrait être installé à l'été 2015.

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



b) Les malfaçons

Les revêtements de sol : plutôt qu'une malfaçon, le revêtement du sol n'est peut-être pas totalement adapté aux usages attendus. Mais il s'agit d'entretien et donc de travaux à la charge de l'exploitant.

Les prises électriques au sol : elles ont été remplacées par la Section locale d'architecture en 2014, à la demande du Service des Bâtiments Culturels datée de 2013.

Les infiltrations d'eau : le Service des Bâtiments Culturels a saisi la DPA pour que les mises en demeure des entreprises concernées soient faites dès le 23 octobre 2013. La procédure de garantie décennale n'a été mise en œuvre par la DPA qu'en septembre 2014.

L'insonorisation de la traboule : à la demande du Service des Bâtiments Culturels, la Section locale d'architecture a posé un sol adapté aux exigences d'insonorisation.

Les travaux qui ont été réalisés ou lancés à la demande du SBC, demandés depuis la fin 2013 et réalisés par la SLA sont :

- le sol de la traboule ;
- la fermeture des sorties de secours sur le parvis ;
- la mise en place de potelets adaptés de part et d'autre des accès au parvis afin d'éviter le passage de véhicules et de minimiser la dangerosité ;
- l'aménagement du local à poubelles ;
- la pose de jauges Saugnac afin de mesurer l'évolution de fissures ;
- la récupération et mise en route du matériel de comptage de personnes ;
- le remplacement des crémones des fenêtres du bar ;
- la création d'une trappe pour le passage de câbles nécessaires aux captages audiovisuels (en cours) ;
- le changement de la banque d'accueil (en cours) ;
- le sas d'entrée (en cours).

c) Des équipements et installations techniques défaillants

Une Visite Fonctionnelle d'Architecture, dont la responsabilité incombe au Service des Bâtiments Culturels a eu lieu le 1^{er} décembre 2014, a permis de confirmer les besoins déjà connus du Service des Bâtiments Culturels et déjà relayés à la SLA.

Les Visites Techniques d'Architecture sont de la responsabilité de la DPA. Le Service des bâtiments Culturels saisit la section locale d'architecture dans l'objectif d'une visite dans le courant de l'année 2015. Les conclusions de cette visite permettront de déterminer les besoins, notamment en termes énergétiques.

S'agissant des mises en demeure, le Service des Bâtiments Culturels a saisi la DPA dès octobre 2013. Cette dernière les a rendues effectives le 3 septembre 2014. Il est à noter que, en attente de mises en demeure des entreprises par la DPA, et afin d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement, le délégataire a dû intervenir directement sur des installations techniques. Ces interventions en direct rendent impossible la prise en charge des travaux dans le cadre de la garantie de parfait achèvement.

« Recommandation 7 : La Ville doit tenter de céder le bail à un tiers et si elle n'y parvient pas, procéder à sa résiliation par anticipation selon les formes requises avant le 31/12/2014 »

Après l'échec de reprise du bail par un nouveau locataire, recherche menée en lien avec la DU, le congé à fin de résiliation du bail a été signifié au propriétaire par exploit d'huissier le 14 décembre 2014. Le bail arrivera à échéance le 31/07/2015. Aucune contestation du propriétaire n'est à signaler à ce jour.

« Recommandation 14 : Recourir pour les années à venir, à la procédure d'achat public à la SGGL au moins pour les ateliers d'aménagement des rythmes éducatifs »

La Gaité Lyrique est subventionnée dans le cadre du dispositif de l'ARE pour ses ateliers de la rentrée 2014/2015. Elle n'a pas répondu à l'appel d'offre du marché public (conclu pour une année et en cours de reconduction pour la rentrée 2015-2016). Pour les années à venir, la participation de

la Gaité Lyrique à l'ARE s'effectuera dans le cadre global fixé par la DASCO pour l'ensemble des opérateurs parisiens.

« Recommandation 18 : Procéder à l'émission d'un nouveau titre de recettes à l'encontre de la SGGL en remplacement de celui qui a été émis le 27 juillet 2014 et qui incluait les charges de ravalement de la boutique »

L'article 1 du contrat de sous-location Ville/SGGL du 9 novembre 2010 stipule que : « La présente convention a pour objet de préciser les obligations des deux parties, dans le cadre de la mise à disposition par la Ville de Paris, des locaux situés au 3, rue Papin 75003 Paris, au profit de la SGGL. Ces obligations sont toutes celles du bail principal liant la Ville de Paris aux sociétés Balkis et Arto, dont un exemplaire est annexé aux présentes, dont il fait partie intégrante.

L'article 10 est complété de la manière suivante : « la SGGL verse à la Ville de Paris un loyer annuel, dont le montant est fixé à 130 944 € hors charges et hors taxe, ce montant étant égal au montant que la Ville de Paris paie elle-même au propriétaire. La SGGL rembourse à la Ville de Paris la totalité des charges, taxe et impôts présents ou à venir se rapportant aux locaux. »

Les obligations de la Ville de Paris dans le cadre du bail principal (réparations locatives, travaux, mises aux normes, entretien et ramonage de la chaudière appareils au gaz, charges impôts) sont donc répercutées dans le bail de sous-location et le délégataire doit en rembourser l'intégralité.

« Recommandation 21 : Procéder à la demande de remboursement de crédit de TVA au titre des travaux engagés postérieurement à 2009 »

La DAC a signifié au délégataire le 12/01/2015 une attestation portant sur la récupération d'un montant de TVA de 4.541.955,21 €. La SGGL doit maintenant en réclamer le remboursement à la DRFiP en février et procéder au reversement à la Ville.

Par ailleurs, l'ensemble des recommandations à charge du délégataire feront l'objet d'un suivi de la DAC, notamment les points suivants qui seront portés à l'ordre du jour du prochain Comité d'orientation stratégique (COS) : la grille et l'amplitude d'ouverture de l'établissement au printemps 2015 et la lisibilité et la remise à plat des tarifs.

Mes services demeurent à votre disposition pour toute information complémentaire.

Réponse au rapport provisoire de la Direction du patrimoine et de l'architecture
en date du 3 février 2015

MAIRIE DE PARIS



Direction du Patrimoine et de l'Architecture



D15DPA-000355

Paris, le 3 Février 2015

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



Objet : Gaité Lyrique
Réf : votre courrier du 5 janvier 2015

L'extrait de rapport provisoire établi par vos services sur la DSP de la Gaité Lyrique appelle de ma part, les observations suivantes :

Au préalable, il convient de préciser que le programme de la gaité Lyrique a été établi par la Direction des Affaires Culturelles. La totalité des études conduites par l'architecte, prestataire de la DPA, a fait l'objet de concertation et validation auprès du service travaux de la DAC et celle-ci a été étroitement associée au suivi des travaux. De même, le délégataire ayant été désigné courant 2009, celui-ci a été associé à toutes les phases de de programmations techniques avant livraison.

Concernant les défauts de conception,

- A l'usage, le dispositif de fermeture des portes de la grande salle, satisfaisant lors de l'ouverture, nécessite des réglages trop fréquents pour être opérationnel. Afin de pallier à ces défaillances, un prototype sera testé sur une des portes en prenant en compte du poids de celle-ci et sera reproduit sur les autres portes dès lors qu'il donnera satisfaction.
- La banque d'accueil et le bar du foyer avait fait l'objet d'un prototype proposé par la Maîtrise d'œuvre avant réalisation et se sont révélés mal adaptés à l'usage.

Concernant les malfaçons

- Les revêtements de sol et prises au sol ont été repris par la DPA et non par le délégataire
- Les infiltrations d'eau ont fait l'objet d'une mise en jeu de la garantie décennale activée par la DPA en septembre 2014 qui portait aussi sur un ensemble de points signalés par l'exploitant. Ceci est en cours conformément à la procédure traditionnelle souvent longue compte tenu de la désignation des experts.

Concernant les équipements et installations techniques défaillants

La DPA n'a pas eu connaissance des coûts d'énergie élevés notamment liés à la complexité de La Gestion Technique du Bâtiment, ni de la désolidarisation des écrans des éclairages multimédias.

Pour mémoire, l'acteur principal qui doit conduire la phase de Garantie de Parfait achèvement est l'équipe de Maîtrise d'œuvre. Celle-ci a été peu présente pour assurer cette mission et les services de la Ville ont été de ce fait anormalement sollicités et ont tenté de pallier au désengagement de l'architecte. Les relations entre les différents acteurs n'ont pas toujours été fluides, mais entre la réception des travaux en novembre 2010 et la création du bureau des bâtiments conventionnés au sein du service des travaux de la DAC en 2013, les signalements des dysfonctionnements n'ont pas toujours été correctement remontés vers la DPA. Le service travaux du délégataire a pu entreprendre des travaux remettant en cause la garantie de parfait achèvement en appelant directement les entreprises de travaux ou sous-traitant d'origine (ex la pompe du condensateur CPCU). Il est à noter que la mise en jeu de la garantie décennale ne porte pas uniquement sur les infiltrations mais intègre également des problèmes liés à la ventilation notamment (cf courrier du 3 Septembre 2014 joint).

Comme suggéré dans votre recommandation n°6, la mise en place d'une visite technique d'architecture à l'issue des travaux d'isolation est une nécessité. Mais s'agissant d'un équipement neuf celle-ci n'est pas entrée dans les priorités de la direction, celle-ci n'est en général envisagée qu'après 5 ans de fin de GPA. En effet, celles-ci ont surtout porté entre 2010 et 2014 sur les écoles et les crèches. Par ailleurs, la réalisation d'un diagnostic technique du bâtiment et de ses équipements intégrant un bilan de performance énergétique semble relever des missions du

98, quai de la Râpée - 75570 Paris cedex 12

paris
info Le 3975
Paris.fr



délégataire, celui-ci disposant des éléments entrant dans l'établissement du bilan. Néanmoins la DPA pourrait conformément à ses missions à aider l'exploitant dans la recherche d'une meilleure efficacité des installations.



Directrice du Patrimoine et de l'Architecture

Réponse au rapport provisoire de la Direction des affaires scolaires
en date du 19 janvier 2015

MAIRIE DE PARIS



Direction des Affaires Scolaires
Sous-direction de l'action éducative et périscolaire



N/Réf :

Note à l'attention de :

- Directrice de l'Inspection Générale

Paris le :

19 JAN. 2015

Objet :

Rapport provisoire relatif à l'audit de la Gaité lyrique (n° 13-09)

Vous m'avez fait parvenir le 5 janvier 2015, le rapport provisoire relatif à l'audit de la Gaité lyrique et vous en remercie.

Je vous précise que je n'ai pas d'observation particulière à formuler sur le constat ainsi que sur la recommandation proposée.

Directrice des Affaires Scolaires

3. rue de l'Arsenal - 75004 Paris

**TOUTE L'INFO
au 3975* et
sur PARIS.FR**

* Prix d'un appel local à partir d'un poste
fixe sauf tarif propre à votre opérateur



LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Principales dispositions de la convention de DSP

Annexe 3 : Comptes de résultats prévisionnels de la DSP

Annexe 4 : Le personnel de la S.G.G.L.

Annexe 5 : Le bâtiment de la Gaité Lyrique

Annexe 6 : Les systèmes d'information de la S.G.G.L.

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de l'article L.312-1 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.