

RAPPORT
LE FORUM DES IMAGES

n° 08-13

- décembre 2009 -

Rapporteurs :

..., Inspecteur Général

..., Administrateur

..., Chargée de mission

Le Maire de Paris
08.13

123 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

-=-=-=-

Objet : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2008.

Afin que vous puissiez préparer la programmation des audits des associations hautement subventionnées par la Ville de Paris, je vous demande de prévoir d'auditer cette année les associations suivantes :

- Secteur de la petite enfance et de la protection de l'enfance :
- Secteur de la protection de l'enfance :
- Secteur du logement :
- Secteur de la culture : ~~le Centre audiovisuel Forum des images~~

Les directions de la Ville compétentes en ces domaines vous apporteront tout leur soutien.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DÉFINITIF

LE FORUM DES IMAGES

- Décembre 2009 -

Après une longue période de fermeture pour travaux de ses locaux (quarante mois), pendant laquelle n'a pu être maintenue qu'une activité « Hors les murs », le Forum des Images, situé dans la grande galerie du Forum des Halles, a rouvert ses portes en décembre 2008.

Le Forum est issu de la fusion, en 2004, de deux associations, l'ancienne Vidéothèque (rebaptisée Forum des Images en 1998) et le Centre audiovisuel de Paris, qui poursuivaient les mêmes objectifs : rechercher, produire et conserver des documents audiovisuels sur Paris, être un lieu d'animation et de rencontre autour du cinéma de qualité et plus largement, de l'image.

Les rapporteurs sont intervenus pour réaliser leur audit au moment même où le Forum réouvrait au public. Pour savoir si le Forum a retrouvé son public, et comme il le souhaite réussi à l'élargir, il faut attendre de disposer des résultats, d'au moins une année complète, ou mieux, de deux. La fréquentation depuis la réouverture n'a donc pu faire l'objet que de commentaires et d'évaluation assez succincts. Les premiers chiffres disponibles, fin juin 2009 (125 000 entrées depuis décembre dernier), sont encourageants mais demandent à être confirmés dans la durée.

L'une des grandes innovations de la Vidéothèque avait été en son temps de mettre à la disposition du public une salle des collections avec un système automatisé d'accès au fonds. La nouvelle salle de consultation qui comprend environ 6 700 films, complètement rénovée, offre à nouveau cette possibilité avec une technologie à jour. La programmation d'ensemble du Forum est aussi ambitieuse que variée ; les grands axes sont constitués par des cycles thématiques qui ont pour objet de « tisser des liens entre les films, entre les époques et de croiser les points de vue » (quelques thèmes 2009 : New-York, Désir, Vengeance, Tel Aviv...) des festivals, accueillis ou lancés par le Forum (dans cette dernière catégorie il faut en particulier citer « Pocket Films » création originale à partir du téléphone portable, et « Clair de lune » qui se déroule en plein air pendant l'été dans les quartiers), l'Académie dont l'objectif est d'être une « université populaire » du cinéma, et des « rendez-vous » qui visent une large palette de publics ou des cibles spécifiques (documentaire, animation, premiers films...).

Le Forum a aussi maintenu une offre spécifique à l'attention des jeunes publics, au-delà de la programmation générale, et propose des partenariats sur mesure aux établissements d'enseignement.

Les rapporteurs ont analysé le déroulement de l'important chantier de travaux dont la maîtrise d'ouvrage déléguée a été assurée par la SEM Paris Seine, qui s'est déroulé de l'automne 2005 à l'hiver 2008. Prévu à l'origine pour durer 13 mois, et devant être d'un montant de 5,3 M €¹ il aura en définitive coûté environ 12 M€ et duré plus de trois ans. Fort heureusement, le résultat final est de qualité ; les dérives constatées sont largement dues à des aléas du chantier qui, avec la faillite d'une entreprise, ont largement dépassé les difficultés habituellement rencontrées sur une opération de ce type, au demeurant très complexe. La période a été mise à profit par le Forum pour réaliser un important travail de numérisation de ses collections, qui sont désormais sous un standard conforme aux normes techniques les plus actuelles.

* *
*

Bien entendu, la gestion de l'institution a fait l'objet d'un examen attentif. Avec un effectif de 80 personnes et un budget annuel de l'ordre de 8,7 M€, le Forum est au premier rang des institutions culturelles parisiennes subventionnées par la Ville, puisque l'aide de celle-ci représente environ les trois quarts de ses ressources. Toutefois, en dehors des efforts spécifiques consentis pour les travaux et la numérisation, budget et subvention sont stables sur une longue période ; aucune dérive n'a été relevée, l'encadrement et les personnels font preuve d'un professionnalisme affirmé. Parmi les suggestions d'amélioration des rapporteurs figure toutefois la mise en place d'une véritable comptabilité analytique qui permettrait de mieux cerner les coûts des différentes actions menées.

L'importance de l'aide que la Ville apporte au Forum pose toutefois deux questions : celles des rapports de l'institution avec sa tutelle, et celle de son statut associatif.

Les rapports Ville/Forum sont largement gérés par la Mission Cinéma, rattachée au Secrétariat Général et s'appuient sur un dispositif conventionnel qui devrait pour une part - au moins celle relative aux locaux - être complété et revu.

Les rapports sont constructifs et cordiaux mais pourraient encore s'améliorer à travers une définition plus concertée et plus précise des attentes de la Ville. En ce qui concerne le statut, les rapporteurs se sont penchés sur la problématique de la « transparence » toujours redoutée lorsqu'une association bénéficie d'un financement majoritairement constitué de subventions et que la collectivité est très présente dans sa vie. L'étude réalisée conclut que malgré les modifications apportées au statut du Forum qui a développé plus d'indépendance au fil des années, le risque perdure. Les deux solutions possibles permettraient dans une première hypothèse de le diminuer encore par un renforcement de la vie associative et une révision des conventions Ville/Forum, et dans une seconde, par la création d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC), de le supprimer, mais au prix d'un alourdissement conséquent des contraintes de gestion.

Rapporteurs :

..., Inspecteur général
..., Administrateur
..., Chargée de mission

¹ y compris la construction de la bibliothèque du Cinéma.

SOMMAIRE

<i>Introduction</i>	5
1. Un lieu dédié au cinéma et à l'image au cœur de Paris	6
1.1. Le Forum des Images au cœur des Halles	6
1.2. La réouverture après les travaux	7
1.3. L'évolution statutaire : de la dualité associative « Vidéotheque de Paris – Centre audiovisuel de Paris » au Forum des Images.....	8
1.4. Une contrainte majeure pour la mission d'audit : le manque de recul depuis la réouverture	10
2. Programmes et orientations : de la mémoire audiovisuelle parisienne à une programmation multiple axée sur la qualité et la création	11
2.1. L'espace patrimonial et la production documentaire	11
2.1.1. Les collections.....	11
2.1.2. La production documentaire.....	13
2.1.3. L'aide à la production indépendante de documentaires de création.....	16
2.2. La numérisation des collections.....	18
2.2.1. Le marché de numérisation.....	18
2.2.2. Le système de stockage numérique et de diffusion des images de la future salle de consultation ..	20
2.2.3. Le système documentaire.....	20
2.2.4. Le financement du chantier de la numérisation	21
2.3. Une programmation multiple axée sur la qualité et la création.....	21
2.3.1. Les cycles thématiques : « toutes les images du monde »	21
2.3.2. Les festivals	22
2.3.3. Pocket Films : une réussite originale.....	24
2.3.4. Clair de Lune : une opération « grand public » spécifique	24
2.3.5. L'Académie : une « université populaire » du cinéma	26
2.3.6. Les rendez-vous.....	27
2.4. Les jeunes publics, l'offre proposée aux écoles, collèges et lycées.....	28
2.4.1. Les jeunes publics dans le cadre de la programmation générale	28
2.4.2. Les actions spécifiques et les partenariats proposés par la direction de l'action éducative.....	28
2.5. L'activité au jour le jour : une semaine de programmes.....	30
2.6. Une tarification complexe.....	33
3. Un appui sans faille de la Ville	36
3.1. Les statuts et les liens conventionnels méritent d'être revus.....	36
3.1.1. L'objet de l'association et les statuts	36
3.1.2. Les organes de l'association	37
3.1.3. Le fonctionnement des organes de l'association	42
3.2. L'exercice de la tutelle sur le Forum par la Ville.....	47
3.2.1. Les liens conventionnels entre le Forum des Images et la Ville de Paris.....	47
3.2.2. Le respect des dispositions légales et réglementaires permettant de contrôler les associations subventionnées	48
3.2.3. Les relations entre la Ville et le Forum : la tutelle au quotidien.....	51
3.3. Les locaux : une mise à disposition à revoir sur le plan juridique.....	52
3.3.1. Les locaux occupés par le Forum et les textes les régissant.....	53

3.3.2.	De la Chambre régionale des comptes au Bureau des subventions aux associations : des commentaires critiques.....	56
3.3.3.	La question de la redevance et les dispositions à adopter.....	58
3.3.4.	L'organisation de l'activité de location commerciale des espaces du Forum : des résultats prometteurs, un dispositif juridique à revoir.....	61
3.3.5.	Les servitudes au profit de la Ville de Paris.....	62
4.	<i>Le Forum dans son environnement</i>	64
4.1.	Le médiateur du cinéma : le rappel de la règle du jeu.....	64
4.2.	La Cinémathèque : référence nationale et internationale.....	64
4.3.	Le service du cinéma du département du développement culturel du Centre Pompidou 66	
4.4.	Les rapports avec le Forum.....	66
4.5.	Le rapport au public.....	67
4.6.	L'appréciation des activités du Forum par rapport à celles des autres institutions.....	67
4.7.	Sur les coopérations futures.....	68
5.	<i>L'organisation et le fonctionnement au quotidien</i>	69
5.1.	L'organisation du Forum : les différents services et le travail collectif.....	69
5.1.1.	La Direction des programmes.....	69
5.1.2.	La Direction de la production.....	70
5.1.3.	La Direction technique.....	71
5.1.4.	La Direction de la production événementielle.....	73
5.1.5.	La Direction de l'action éducative.....	73
5.1.6.	La Direction de la communication : un rôle stratégique pour la conquête des publics.....	74
5.1.7.	Le travail d'équipe au quotidien.....	78
6.	<i>Une gestion sérieuse des ressources humaines</i>	79
6.1.	Un effectif assez stable, en baisse pendant la période « hors les murs ».....	79
6.2.	Les aspects statutaires et la gestion des ressources humaines.....	81
6.2.1.	Les dispositions régissant les personnels.....	81
6.2.2.	Les institutions représentatives du personnel, la formation, les rémunérations et avantages divers	83
7.	<i>Une structure financière solide mais dépendante des subventions de la Ville</i>	86
7.1.	Des immobilisations en forte augmentation.....	86
7.2.	La trésorerie, source de produits financiers.....	89
7.3.	Des charges accrues l'année de la réouverture non compensées par les recettes.....	91
7.3.1.	Les recettes réduites pendant le « hors les murs ».....	92
7.3.2.	Des charges en diminution pendant la période hors les murs.....	95
7.4.	Le FDI est soumis à la TVA, hors subvention de fonctionnement.....	100
7.5.	L'organisation comptable et les procédures.....	101
7.5.1.	Une organisation comptable, interne au FDI.....	101
7.5.2.	Un désaccord sur les règles de comptabilisation réglé en 2006.....	101
7.5.3.	Une prévision budgétaire dépendante des informations de réouverture.....	102
7.5.4.	Le suivi des commandes dans un cadre budgétaire.....	104
7.5.5.	Les outils de suivi à compléter.....	105
7.5.6.	Des mises en concurrence entre les fournisseurs pas toujours possibles.....	106
7.5.7.	Des inventaires plus réguliers.....	106
7.5.8.	Une procédure « relances clients » à revoir.....	106
7.5.9.	Des frais de mission contrôlés.....	107
7.5.10.	Une amélioration à apporter à la déclaration des heures supplémentaires.....	107

8.	<i>Les travaux de rénovation du Forum : une réussite au prix d'un chantier long et coûteux.....</i>	109
8.1.	Des travaux justifiés par des objectifs de modernisation et de sécurité dans le cadre d'un projet urbain et culturel	109
8.1.1.	Les locaux du Forum avant la rénovation	109
8.1.2.	Le nécessaire réaménagement du Forum et l'emménagement de la Bibliothèque du Cinéma	110
8.2.	Le lancement du projet.....	112
8.2.1.	Le choix du maître d'ouvrage délégué.....	113
8.2.2.	Le choix du maître d'œuvre	114
8.2.3.	Les marchés de travaux initiaux	116
8.2.4.	Le permis de construire	117
8.3.	Un déroulement difficile de l'opération qui a donné lieu à d'importants retards et à des surcoûts actés par des avenants avec la maîtrise d'œuvre et les entreprises	118
8.3.1.	Le premier avenant au marché de maîtrise d'œuvre.....	118
8.3.2.	Le premier avenant au marché de travaux.....	120
8.3.3.	La défaillance de l'entreprise et la réattribution du 3° macro-lot	121
8.3.4.	Le 2° avenant au marché de maîtrise d'œuvre	122
8.3.5.	Le 2° avenant au marché de travaux	123
8.3.6.	La fin des travaux	123
8.4.	Le bilan de l'opération.....	125
8.4.1.	Les dépassements constatés	125
8.4.2.	Les facteurs d'explication des retards et surcoûts du chantier sont de trois ordres.....	126
8.5.	Les travaux directement pris en charge par le Forum	129
8.5.1.	Les travaux complémentaires aux travaux de rénovation, dont le Forum a voulu assurer la maîtrise d'ouvrage.....	129
8.5.2.	Les travaux de rénovation de l'auditorium	130
8.5.3.	Les travaux restant à exécuter	132
8.6.	La maintenance du bâtiment	133
9.	<i>L'activité pendant la période « Hors les murs ».....</i>	135
9.1.	Les axes de la programmation et le budget du « Hors les murs »	135
9.1.1.	Les axes de programmation.....	135
9.1.2.	Le budget du « Hors les murs » et le problème du maintien de la subvention de fonctionnement .	135
9.2.	Les résultats d'activité	136
9.2.1.	Les activités réalisées en 2005-2006	136
9.2.2.	Les résultats de la fréquentation et la poursuite du « Hors les murs » en 2007-2008	137
9.2.3.	Les résultats de la fréquentation.....	138
10.	<i>La fréquentation depuis la réouverture : un bon redémarrage à confirmer.....</i>	142
10.1.	La fréquentation pendant la période précédant la fermeture.....	142
10.2.	Un premier bilan de la réouverture à fin mars.....	142
10.3.	Les résultats de fréquentation au 30 juin : une période de consolidation	145
10.4.	Des locations commerciales en fort développement, mais un problème sur le « 7 ^{ème} Bar »	146
11.	<i>Le statut juridique du Forum : risques et perspectives.....</i>	148
11.1.	Une procédure de délégation de service public (DSP) devrait-elle être mise en œuvre ?	148
11.2.	Le risque de transparence ne peut être écarté et légitime la recherche d'une alternative	149

11.3.	Il faut lever le risque qui subsiste.....	151
11.3.1.	La solution du recours à l'EPCC (établissement public de coopération culturelle)	151
11.3.2.	Le renforcement de l'indépendance de l'association	152
12.	<i>Liste des préconisations des rapporteurs.....</i>	<i>154</i>
12.1.	Préconisations à mettre en œuvre par l'association Forum des Images	154
12.1.1.	Gouvernance de l'association.....	154
12.1.2.	Recommandations sur le plan financier et comptable	154
12.2.	Préconisations à mettre en œuvre à court terme par la Ville de Paris	155
12.3.	Préconisations en matière d'évolution statutaire.....	155

Liste des personnes rencontrées

Procédure contradictoire

Annexes

INTRODUCTION

L'audit du Forum des Images s'inscrit dans le cadre d'une politique systématique de suivi des associations qui bénéficient des subventions les plus importantes (en l'occurrence 5 988 742 € pour l'année 2008). L'Inspection Générale est ainsi appelée, tous les quatre à cinq ans, à vérifier le bon usage des deniers publics par la structure bénéficiaire, à évaluer son activité, à vérifier enfin que les recommandations qui ont pu être faites à l'occasion d'un précédent contrôle ont bien été suivies d'effet.

Le dernier audit du Forum – il s'agissait à l'époque des deux structures qui ont par la suite fusionné pour lui donner naissance – remontait à 1995.

Le rapport qui suit a aussi bien porté sur les missions et activités du Forum que sur sa gestion. Les rapporteurs ont été amenés à consacrer des développements assez importants et détaillés à deux sujets particuliers : les travaux qui ont conduit le Forum à traverser une longue période de « hors les murs » de l'été 2005 à décembre 2008, et la situation juridique de l'institution et ses perspectives d'évolution. Ce dernier point fait l'objet d'une synthèse rapide dans le corps du rapport, l'analyse complète se trouvant en annexe.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le rapport provisoire a été communiqué au Président du Forum des Images et au Délégué à la Mission Cinéma du Secrétariat général de la Ville de Paris le 1er octobre 2009. Le présent rapport définitif prend en compte les observations présentées par la Mission Cinéma et par l'association dans leurs réponses des 19 et 23 novembre 2009 jointes en annexe.

1. UN LIEU DEDIE AU CINEMA ET A L'IMAGE AU CŒUR DE PARIS

1.1. Le Forum des Images au cœur des Halles

Après plus de trois années de travaux, le Forum des Images a réouvert au début du mois de décembre 2008.

Le Forum est situé au Forum des Halles, dans la grande galerie, à la porte Saint Eustache, à côté de la toute nouvelle bibliothèque du cinéma et d'un complexe cinématographique : l'UGC Ciné Cité des Halles.

La grande galerie a été rebaptisée « Rue du Cinéma » afin de bien afficher sa vocation pour le grand public.

L'originalité du Forum, et sa vocation, résident dans l'articulation d'une programmation cinématographique axée sur la qualité et la diversification des publics et de leurs approches, d'un rôle patrimonial avec la constitution d'une collection de films ayant au moins à l'origine Paris pour sujet ou décor, et la production de documentaires.

La programmation est multiple et ne se limite pas à des projections classiques même si celles-ci font aussi partie de l'offre :

- l'Académie affiche une vocation « d'université populaire » avec des cours de cinéma, l'animation d'une « master class » chaque mois par un réalisateur important, des conférences thématiques, des ateliers avec des stages pratiques.
- les cycles thématiques de trois mois sont un des pôles forts du Forum : pour la réouverture c'est un programme sur New York qui a été choisi, avec plus de 150 longs métrages, l'invitation de nombreux réalisateurs et acteurs ; il a été suivi de mars à fin mai 2009 par un cycle sur le thème du désir, de juin à août par le thème de la vengeance, puis de la parole (septembre/novembre), la fin d'année marquant un retour sur les portraits de ville avec Tel Aviv.
- des « rendez-vous » à toute heure, avec des séances courtes, les « Menus courts » à l'heure du déjeuner, permettant de combiner déjeuner (dans le nouvel équipement de restauration légère du Forum le « 7^e bar ») et projection ; le cinéma fantastique fait l'objet d'un rendez-vous mensuel, un « club des jeunes parents » permet d'accueillir des parents accompagnés de (très) jeunes enfants. Le Forum poursuit également sa diffusion de premiers films et de films d'animation.
- des festivals produits par le Forum : « un état du monde et du cinéma » en janvier 2009, le carrefour de l'animation qui réunit les écoles françaises de ce secteur « Pocket films » en juin 2009 (le cinéma et les techniques en vidéo avec le téléphone portable), « Cinéma au clair de lune », projections à ciel ouvert dans les quartiers de Paris (août 2009), un festival consacré au cinéma d'animation en décembre 2009. Le Forum accueille également un certain nombre de festivals invités (courts métrages, reprise de la quinzaine des réalisateurs du Festival de Cannes, festival de films gays et lesbiens).

- L'éducation à l'image : les après-midi des enfants, le mercredi après-midi et le samedi après-midi (de 18 mois à 4 ans...) le festival « tout petits cinéma » (18 mois, organisé en février 2009) ; les activités scolaires d'éducation à l'image visant les écoles élémentaires et le secondaire, enfin le Forum réalise des partenariats pour les étudiants et les enseignants (stages de formation).

Les collections

L'une des missions d'origine du Forum est de constituer et de conserver la mémoire audiovisuelle de Paris, avec des images dont les plus anciennes remontent à 1895. La collection comprend aussi bien des films sur Paris – 5 500 environ – avec un fonds constitué de grands classiques, de documentaires et d'émissions de télévision et de films amateurs – que d'autres films de qualité acquis de plusieurs fonds audiovisuels.

Dans la nouvelle salle des collections, le public accède désormais aux films disponibles sous forme numérisée.

Les activités de production

Plus de 700 films ont été produits depuis l'origine pour aider à conserver l'histoire des évolutions de Paris.

* *
*

Le Forum est ouvert au public du mardi au vendredi de 12 h 30 à 23 h 30, et de 14 h à 23 h 30 le week-end (sauf la salle des collections qui ferme à 22 h 30). Les salles de projection sont fermées en août.

1.2. La réouverture après les travaux

Le déroulement du chantier et les problèmes rencontrés, qui ont eu pour résultat d'importants retards, seront évoqués en détail infra. Il était toutefois indispensable de présenter brièvement le nouvel équipement et sa genèse dès le début du rapport.

Le lieu souffrait d'abord d'une localisation « difficile » en sous sol, entraînant un manque de visibilité, avec plusieurs entrées mal indiquées et des espaces intérieurs disparates et mal reliés. L'architecte choisi pour la rénovation (cabinet) qualifiait le lieu de « peu fonctionnel et trop confidentiel ».

A donc été créé un accès unique, suffisamment important pour attirer l'attention des passants, avec une façade tout en transparence ; les espaces intérieurs ont été revus et réaménagés pour la plupart avec un travail approfondi sur les choix des couleurs, la lumière, les éclairages. A noter que les espaces dévolus aux locaux techniques et aux bureaux, non ouverts au public, sont demeurés en grande partie dans l'état antérieur.

L'opération s'inscrit dans un ensemble, avec l'ouverture, juste à côté du Forum, de la toute nouvelle bibliothèque du cinéma François Truffaut, marquant la volonté affirmée de la Ville d'une présence culturelle forte dans un quartier commerçant.

Les travaux ont été décidés en juillet 2003, avec la SEM Paris Centre comme mandataire de la Ville de Paris, propriétaire des lieux. Le calendrier initial prévoyait une fermeture du Forum à partir de juin 2005 et une réouverture début septembre 2006, soit une durée de chantier de 13 mois.

A la suite de diverses difficultés, dues à la complexité des travaux en sous-sol et à la défaillance d'une entreprise, la réouverture n'a été possible que le 5 décembre 2008 et la fin du chantier elle-même a été marquée par diverses difficultés, qui n'ont heureusement pas empêché la réouverture d'être un succès.

1.3. L'évolution statutaire : de la dualité associative « Vidéothèque de Paris – Centre audiovisuel de Paris » au Forum des Images

L'actuel Forum des Images est issu de la fusion de deux structures : la Vidéothèque de Paris, rebaptisée Forum des Images en 1998 (FDI) et le Centre audiovisuel de Paris (CAP).

L'opération a été réalisée en 2004 et s'est déroulée sans difficulté notable ; il a donc paru aux rapporteurs qu'il serait simplement utile de rappeler rapidement quelles étaient les associations d'origine et les raisons de leur fusion, sans consacrer des développements trop détaillés à un sujet qui présente désormais un caractère principalement historique.

L'association Vidéothèque de Paris avait été déclarée à la Préfecture de Police le 21 janvier 1980 et fait l'objet d'une publication au Journal officiel le 5 février 1980. Les statuts lui attribuaient trois missions : conservation et production de documents audiovisuels concernant Paris, mais aussi plus largement être un lieu de rencontre concernant les problèmes de l'audiovisuel.

Ainsi, elle avait pour objet :

- « de créer une vidéothèque parisienne regroupant et conservant en vue de leur consultation et de leur diffusion, tous documents audiovisuels concernant Paris ;
- de recueillir dans des documents audiovisuels la trace des événements et des mutations de tous ordres concernant Paris et ses habitants afin de constituer une mémoire vivante de la collectivité Parisienne ;
- de concevoir et préparer des programmes ayant Paris comme principal sujet et susceptibles d'être diffusés par les nouvelles techniques en voie de constitution ;
- de créer autour de la vidéothèque un lieu d'animation et de rencontres concernant les problèmes de l'audiovisuel. »

On voit donc qu'à l'origine cette association était très majoritairement centrée sur Paris, seul le dernier objet élargissant son activité aux problèmes de l'audiovisuel au sens large.

La création d'une seconde association, le Centre audiovisuel de Paris, avait été décidée cinq ans plus tard en 1984 pour des raisons fiscales afin de décharger la Vidéothèque-FDI de la fonction production-acquisition-commercialisation.

L'association Centre audiovisuel de Paris oeuvrait de son côté à :

- « la constitution d'un fonds audiovisuel ayant trait à Paris destiné à être mis à disposition du public et commercialisé afin de décharger l'association Forum des Images de cette activité ;
- toute mission de conception et de conseil pour tout équipement pouvant utiliser les techniques ou les produits développés par le FDI ;
- la production de spectacles vivants ».

En pratique, le CAP acquerrait les films ayant trait à Paris (classiques du cinéma, documentaires, fictions, français ou étrangers) et les droits lui permettant d'exploiter les films, généralement pour

une période maximale de 10 années (d'où des coûts de renouvellement), et réalisait des travaux nécessaires à l'exploitation de ces films, comme la restauration. Il avait également une activité de production (réalisation de films sur les mutations urbaines, suivi des chantiers parisiens, production de documentaires diffusés sur les chaînes de télévision, producteur exécutif de l'émission le « Canal du savoir » diffusé sur la chaîne Paris Première). Une unité de production permettait d'assurer la réalisation de ses projets (unité de tournage, régie de post-production numérique, salles de montages, plateau de tournage...). Il gérait un espace de connexion Internet (Cyberport).

Ces associations étaient largement subventionnées par la Ville, à hauteur de près de 100 % pour le Forum des Images et de 80 % pour le Centre audiovisuel de Paris.

Au départ, les instances sociales (assemblée générale et conseil d'administration) étaient dominées par les fonctionnaires et élus de la Ville de Paris, les personnalités qualifiées étant désignées par le Maire de Paris ; les statuts avaient été modifiés par la suite pour réduire la prépondérance de la Ville au sein des organes dirigeants. Depuis mars 2002, le conseil d'administration de chaque association ne comprenait plus que 4 représentants de la Ville, tous élus, le Secrétaire général ne siégeant plus qu'avec voix consultative.

La « dualité associative » de cette institution avait été dénoncée par différents rapports et avis (dont un rapport de l'Inspection Générale de 1995), ainsi que par la Chambre régionale des comptes en 2003 qui mettaient en exergue deux problèmes :

- la séparation artificielle des deux associations : mêmes dirigeants, même personnels, mêmes locaux, absence de comptes consolidés entre les deux entités malgré leur forte imbrication, ce qui portait atteinte à leur lisibilité et à leur fiabilité ainsi qu'à la qualité de la gestion ;
- le problème de la forme juridique de la relation entre la Ville et ces deux associations créées à son initiative et exerçant une activité de service public créait par la même un risque de gestion de fait.

Dans un premier temps il était décidé (relevé de décision du cabinet du Maire et du Secrétaire général du 22 avril 2003) de fusionner les deux associations, les modes de relation entre la Ville et la nouvelle entité devant faire l'objet d'études complémentaires.

Le traité de fusion absorption devait être signé le 28 juin 2004 par le président commun des deux associations et approuvé par les assemblées générales extraordinaires de celles-ci le même jour, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2004. Le CAP absorbait le FDI qui faisait un apport net comptable de 3.064.322 €, ainsi que de 8 marques déposées auprès de l'INPI (« Forum des Images », « Cinéma au clair de lune », etc.).

Les statuts du Centre audiovisuel de Paris ont ensuite été modifiés à plusieurs reprises par l'assemblée générale extraordinaire :

- le 17 décembre 2004 pour augmenter de 3 à 5 le nombre de conseillers de Paris membres de droit de l'association (les représentants du Conseil de Paris n'étaient pas identiques auparavant dans les deux conseils d'administration) ;
- une nouvelle fois le 14 décembre 2005 (J.O. du 25 février 2006) pour transformer l'appellation Centre audiovisuel de Paris en Forum des Images. L'actuel Forum des Images est donc l'ancien Centre audiovisuel de Paris qui a absorbé l'ancien Forum des Images ;

- enfin, le 10 décembre 2008 afin d'intégrer l'activité de restauration à l'objet du Forum des Images, cette activité étant assurée en gestion directe dans le cadre du nouveau « 7° bar ».

1.4. Une contrainte majeure pour la mission d'audit : le manque de recul depuis la réouverture

La mission d'audit du Forum des Images a démarré à l'automne 2008. Or, à la suite de la période de travaux, le Forum n'a rouvert au public qu'à compter du 5 décembre 2008, après avoir fermé partiellement pour certains équipements (la salle des collections notamment) à l'été 2005 et pour les autres en novembre de la même année.

Pendant toute cette période, qualifiée dans le présent rapport de « Hors les murs », le Forum a bien sûr continué d'avoir des activités tant internes, avec en particulier la préparation de la réouverture, qu'en direction du public en utilisant des espaces extérieurs, comme on le verra plus loin.

Mais si l'activité de cette période peut être évaluée pour elle-même, elle ne peut évidemment raisonnablement servir de base de comparaison à l'activité en situation normale après réouverture. Force est donc de se reporter assez loin en arrière, 2004 étant la dernière année complète, normale, d'activité du Forum. 2004, 2003 si l'on veut élargir la base de comparaison, sont des années déjà anciennes ; et surtout, le Forum a tout naturellement fait évoluer assez sensiblement son offre, sa programmation, et les comparaisons ne peuvent de ce fait qu'être prudentes et limitées.

D'autre part, la mission d'audit et la réalisation du présent rapport interviennent alors même que la réouverture ne date que de quelques mois, et le recul est donc beaucoup trop faible pour évaluer sérieusement la fréquentation ; il aurait fallu au moins deux années complètes pour étudier les caractéristiques de celle-ci, les points forts et les points faibles en fonction des saisons et de l'offre. La période de réouverture, les premiers mois d'activité, sont de plus atypiques par construction compte tenu des phénomènes de curiosité, de l'effort de publicité très important réalisé à cette occasion, et les résultats correspondants doivent donc être interprétés avec beaucoup de prudence ; d'autre part, il paraîtrait logique que le public traditionnel de l'institution ne revienne que progressivement, en réintégrant sa fréquentation dans ses habitudes.

La période était par contre particulièrement favorable à l'évaluation des travaux, à peine terminés avec des finitions encore à revoir, et a offert la possibilité d'interroger de manière approfondie la SEM Paris Centre (devenue SEM Paris Seine à la suite de sa fusion en 2005 avec la SEMEA XV), maître d'ouvrage délégué de la Ville de Paris dans cette opération.

2. PROGRAMMES ET ORIENTATIONS : DE LA MEMOIRE AUDIOVISUELLE PARISIENNE A UNE PROGRAMMATION MULTIPLE AXEE SUR LA QUALITE ET LA CREATION

2.1. L'espace patrimonial et la production documentaire

A l'origine, dès le projet primitif de la Vidéothèque, ancêtre du Forum des Images, apparaît la volonté de recueillir, de protéger et d'enrichir une collection cinématographique axée sur Paris.

Le concept est large. S'il intègre bien entendu les films qui ont pour sujet principal Paris, œuvres de fiction et documentaires, il englobe aussi les œuvres qui ont Paris pour cadre, même si elles ne s'y déroulent que partiellement.

D'autre part, il a toujours été convenu de rendre accessible ces collections au public cinéophile, aux amoureux de Paris, et bien sûr aux étudiants et chercheurs, sans restriction particulière (contrairement à d'autres institutions comme la Cinémathèque qui réservent l'accès de leurs collections à ces deux dernières catégories).

2.1.1. Les collections

Les collections du Forum comprennent aujourd'hui environ 6 700 films (au sens large) et 4 500 heures ont été entièrement numérisées (sur la mise en œuvre de la numérisation, opération importante et coûteuse, on se reportera au point 2.2.).

Elles sont présentées dans la salle des collections, qui comprend le grand salon, où plusieurs dizaines de personnes peuvent être accueillies simultanément devant des écrans de consultation, au nombre de 40 ; un « petit amphi » est prévu pour les étudiants et les professionnels, et deux petits salons peuvent accueillir jusqu'à sept spectateurs devant le même écran.

Le catalogue des collections des films est en ligne, consultable sur Internet, et permet des recherches thématiques faciles. Les personnes souhaitant voir un film particulier, ou des documents portant sur un sujet précis peuvent ainsi prévoir à l'avance ce qu'ils verront au Forum lors de leur passage ; l'accès de la salle est ouvert de 12 h 30 à 22 h 30 du mardi au vendredi, de 14 h à 22 h 30 le week-end. A partir de 19 h 30 l'accès est gratuit, sauf le week-end.

Le Forum propose aussi une base de données sur « Paris au cinéma », constituée aujourd'hui de plus de 2 000 notices de films, ainsi que d'une centaine de parcours et filmographies thématiques. Ces notices et filmographies accessibles sur Internet représentent un travail considérable, car la rédaction des notices et des fiches est un véritable travail scientifique. Aussi bien sont-elles conservées et accessibles même si les droits à consultation des œuvres ont expiré, situation qui comme on va le voir est un des problèmes de cette collection.

La constitution de la collection, l'acquisition et le renouvellement des droits

La constitution de la collection s'appuie sur le repérage de tous les documents susceptibles d'intéresser les fonds sur Paris, par une détection « courante » : lecture des journaux, de la presse spécialisée, des programmes de festival en France et à l'étranger. Le Forum reçoit aussi des propositions d'auteurs et de producteurs, des envois de DVD.

Il y a toujours des documentalistes de permanence, qui regardent « au fil de l'eau », se bâtissent un programme de visionnage ; ils ont un rôle de vigie, fréquentent évidemment les salles du multiplexe UGC Ciné Cité, à côté, rue du Cinéma.

Sont prospectés systématiquement aussi les fonds existants, publics ou privés (il y en a des centaines en France) mais il faut noter que les plus importants ont été explorés. Le Forum a travaillé avec la RATP, Citroën, Aéroports de Paris... Il y a cependant encore des découvertes à faire.

Chaque mois, le directeur des programmes, dont dépendent les collections, organise une réunion avec les documentalistes, confronte les notes des uns et des autres, et met au point un choix d'acquisitions possibles, en fonction de :

- l'accessibilité (des refus des ayants droits sont possibles)
- le « critère parisien »
- la place que prendrait l'oeuvre, le document, dans l'ensemble existant (cohérence, complémentarité)

Par exemple sur le thème de la Libération de Paris : la collection rassemble des images variées, allemandes, américaines, françaises, d'amateurs, de témoignages, le film « Paris brûle-t-il ? »¹.

Deux personnes sont plus particulièrement affectées à l'acquisition et aux renouvellements des droits, en général pour 10 ans (parfois 5 ou 7 ans).

Le renouvellement qui s'impose au-delà de ce délai n'est jamais acquis d'avance car les conditions financières peuvent être dissuasives.

Pourtant le FDI propose des garanties, et notamment une parfaite sécurité (la salle des collections est sécurisée, les films incopiables).

La décision d'achat est une décision collective, validée par le directeur des programmes et la directrice générale.

Chaque mois une centaine de documents sont vus, sur l'année entre 50 et 100 sont acquis.

Le stock

Il est « en pente descendante » explique le directeur des programmes, car les prix augmentent plus vite que les budgets, et la charge de renouvellement est de plus en plus lourde, ce qui conduit le Forum à rejeter certaines offres.

Il n'y a pas de concurrence avec la Cinémathèque, qui n'achète pas de droits de consultation, mais avec les chaînes de télévision aux moyens importants ; il faut tisser des liens avec les vendeurs gestionnaires des catalogues, plus faciles à approcher pour les petits fonds, proches des producteurs, qui souhaitent voir leurs films diffusés.

L'un des problèmes de la concurrence réside dans le fait que le Forum est un des rares intervenants avec la BPI de Beaubourg et la BNF à acheter pour des projections dans un

¹ Ce dernier a été récemment abandonné pour des raisons de coût (droits excessivement élevés)

lieu unique. La plupart des structures font de l'achat destiné à la projection dans plusieurs lieux et/ou sur Internet, ce qui pousse à la hausse générale des prix.

Cette situation pousse le Forum à rechercher d'autres modes d'achat : pour des périodes plus longues par la négociation avec de petits cédants, des particuliers, mais ces pistes restent assez marginales.

L'élargissement des collections grâce à des partenariats avec d'autres institutions peut permettre de répondre à la tendance à la stabilisation/décroissance de la collection, et à la concurrence lourde de l'accès à distance. Des conventions ont ainsi été négociées avec Lobster films (début XXe siècle américain) : « les films d'ici » (documentaires), Canal du savoir, la FEMIS (films de fin d'études), le GREC (les 1ers films), « Point ligne plan » (un collectif de cinéastes à la limite des arts plastiques) et l'Agence du Court métrage.

S'agissant des thèmes abordés, la collection n'est plus strictement parisienne et s'est élargie dans des directions diverses - Lobster est par exemple spécialisé dans le burlesque et les films d'animation du début du cinéma - avec un accent particulier sur la jeune création et les productions absentes des circuits de diffusion.

2.1.2. La production documentaire

2.1.2.1. Les mutations urbaines

Présent ainsi qu'on l'a vu dès l'origine de la Vidéothèque dans le projet des fondateurs, l'un des objectifs principaux du Forum des Images est de saisir les mutations de la Ville et de ses habitants sur les plans urbanistique, architectural, social... La Direction de la Production réalise donc un certain nombre de films sur ces mutations. Ce travail est d'autant plus nécessaire que les documents audiovisuels sur les transformations de Paris ou de sa banlieue dans les années 60 sont rares.

Il peut s'agir d'un aménagement de quartier, d'un équipement public, de constructions nouvelles ou de rénovations. Le Forum des Images filme le site avant, pendant et après les travaux afin de constituer des documents audiovisuels qui témoignent de l'histoire du lieu, complétés par des entretiens avec les maîtres d'ouvrage, architectes, usagers...

Ces réalisations sont confiées à une équipe indépendante (réalisateur, cadres, éclairagistes, monteurs...) réunie en raison de ses compétences ad hoc pour chaque projet. Les techniciens sont choisis sur proposition du réalisateur. Dans un premier temps, le projet est défini au cours d'un jeu d'échanges entre la Direction de la Production et le réalisateur pressenti, sur sa perception du sujet. Parallèlement, le Forum complète le tour de table financier pour produire le film. Pendant le tournage, le suivi régulier du projet par la Direction de la Production prend la forme de restitutions sous forme orale et de visionnage des rushes. Les moyens techniques utilisés sont ceux du Forum. Il faut bien voir que les tournages peuvent être très étalés dans le temps (3 années) et ne durer que quelques jours par an.

Ces documentaires produits en propre peuvent prendre deux formes à l'issue des tournages (ou même pendant) :

- documentaires classiques : diffusion sur les TV Hertziennes ou locales ;
- dossiers audiovisuels : il s'agit de rushes montés et travaillés sous une forme plus ou moins thématique (catégories d'images, acteurs du projet...)

Ces dossiers peuvent servir à faire des clips documentaires de quelques minutes, en partenariat avec les acteurs du projet : ainsi a été réalisé un clip sur la construction de l'Opéra-Bastille, diffusé lors de son inauguration le 14 juillet 1989.

Actuellement le Forum s'est reposé la question de son rôle en la matière : **que filmer, quoi filmer ?** On doit s'interroger sur le sens du travail de l'institution, qui ne doit pas se concevoir comme un producteur indépendant car elle n'a pas à prendre de risque. Il convient de conserver la dimension patrimoniale du travail, avec une représentation de la complexité des opérations d'aménagement (politique, architecturale, de négociation entre les acteurs, comme cela est montré par la vidéo « De haute lutte » sur les « Jardins d'Eole »). La concurrence d'autres institutions sur ce type de films est rare, toutefois la Direction de l'architecture du Ministère de la culture a lancé la réalisation d'un film sur le « Grand Paris ».

2.1.2.2. Les relations avec les partenaires extérieurs et les services de la Ville de Paris

La Direction de la Production passe des conventions de coproduction avec les partenaires disposés à partager les frais relatifs au suivi cinématographique des opérations architecturales ou urbaines concernant Paris, en particulier les maîtres d'ouvrage.

Le Forum des Images a une politique de collaboration suivie avec l'EMOC (Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels), issu de la fusion de l'établissement public Grand Louvre (EPGL) et de la mission interministérielle des grands travaux (MIGT). Cet établissement public est chargé des grands travaux de construction et de rénovation de l'État dans le domaine de la Culture. Récemment la Direction de la Production a travaillé avec elle sur le château de Versailles, le Centre des archives nationales à Pierrefitte-sur-Seine, la restauration du Grand Palais, le centre européen de musique de chambre à Fontainebleau, le Musée de la Porte Dorée, la rénovation du Quadrilatère Richelieu de la BNF, l'installation de la Cinémathèque à Bercy... Le Forum a pu à cette dernière occasion apprécier le talent de l'architecte Dominique BRARD qui a ensuite été missionné pour réaménager l'auditorium du Forum. Le directeur de la production a précisé que dans l'idée de ses fondateurs, le champ d'action « parisien » du Forum des Images s'étendait aux départements de la petite couronne, à Versailles et aux grands aéroports.

La coopération est organisée avec l'EMOC qui concentre les informations et avec laquelle la procédure est bien définie. Une réunion de bilan a lieu en décembre ; début janvier, on clôt l'exercice précédent et on signe le protocole de l'année qui prend la forme d'un contrat de coproduction : un certain nombre de jours de tournage sont prévus, avec un financement à 50/50 ou à 33 % si un tiers intervient (Etablissement public du château de Versailles, la BNF pour Richelieu).

En ce qui concerne la Ville de Paris, la situation est très différente. Le Forum des Images participe à des réunions avec les services compétents (Mission Cinéma, DGIC-DICOM, DAC, DPA), pour connaître les chantiers qui se préparent. Le directeur de la production a le sentiment que les réunions auxquelles il a participé étaient des réunions d'intention, qui ont servi à relancer le principe de la collaboration entre les services de la Ville de Paris et le Forum, mais qui n'ont pas donné lieu ultérieurement à des réunions de suivi effectif.

Dès lors, on peut se demander si le problème n'est pas celui de la multiplicité des interlocuteurs à la Ville et s'il ne faudrait pas que la Mission Cinéma renforce son rôle de synthèse et de coordination.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le Forum a réaffirmé « être tout à fait disposé à déterminer, en lieu avec la Ville, certains projets de tournage prioritaires [...] » et, dans le cadre de la politique de coproduction, à être disposé « à aller plus loin pour ceux des sujets concernant la Ville de Paris elle-même, si celle-ci peut dégager des moyens supplémentaires à ce titre ». Toutefois il doit être noté que devant le conseil d'administration, la Déléguée à la Mission Cinéma avait insisté le 21 juin 2006 sur la « nécessité que le Forum filme des chantiers de la Ville dans le cadre de l'enrichissement de la collection audiovisuelle » et qu' « aucun moyen complémentaire venant de la Ville ne pouvait être imaginé sur ces tournages ».

Les difficultés rencontrées n'ont du reste heureusement pas empêché le Forum de suivre certains chantiers municipaux :

- la Gaîté Lyrique depuis 2006 ;
- Le Louxor : l'équipe de tournage n'a pas pu pénétrer à l'intérieur, mais a réalisé des plans de l'extérieur du bâtiment ;
- les travaux de restauration de la Tour Saint Jacques : interviews des artisans et des conservateurs (2006-2008) ;
- le Tramway Sud : un documentaire de 65 minutes sur la concertation et le choix du trajet a été réalisé, suivi d'un dossier audiovisuel en 4 parties de 10-20 mn (avant-pendant-après les travaux ; entretiens avec les architectes et les élus), qui a cependant été différé en raison du coût ;
- Paris rive gauche : une convention a été passée avec la SEMAPA : le partenariat est ancien car le Forum disposait d'une antériorité sur le site, ayant travaillé sur la construction de la BNF ;
- enfin, un partenariat a été établi avec la Mission Halles et son Directeur de projet pour suivre les développements de cette opération. Plusieurs réunions ont déjà eu lieu avec la Mission Halles et la Mission Cinéma.

Le Forum serait intéressé par l'opération Clichy-Batignolles sur laquelle la Direction de la Production a eu des entretiens téléphoniques avec la SEMAVIP.

Le bilan de la période récente est le suivant :

- 7 chantiers suivis en 2007 (4 en 2005, 5 en 2006) :
104 rue d'Aubervilliers (analyse du projet), Gaîté Lyrique, Les Batignolles, Jardins d'Eole (montage de 52 mn), Docks en Seine, la Tour Saint Jacques, Etat des lieux régulier de la rénovation du Forum des Images ;
- 11 opérations architecturales, urbanistiques ou muséographiques suivies en 2007 (13 en 2005, 14 en 2006).
Paris Val de Seine (Ecole d'architecture), Paris Belleville (Ecole d'architecture), Cité de l'Architecture et du Patrimoine, Grand palais, Paris VII, Grand Versailles (+ château), Centre européen de musique de chambre, Cité nationale de l'histoire de l'immigration, Centre des Archives nationales, Quadrilatère Richelieu (BNF), Projet Nanterre. 10 de ces suivis architecturaux sont réalisés en coproduction avec l'EMOC, avec quelquefois l'intervention d'un autre coproducteur (Etablissement public de Versailles, Cité de l'Architecture, Archives nationales...).

2.1.3. L'aide à la production indépendante de documentaires de création

Le Forum procure un soutien en moyens techniques à la production indépendante : salle de montage, salle de tournage, moyens techniques, post-production, étalonnage (harmonisation des couleurs des différents plans du film).

Ces films sont coproduits ou préachetés par des chaînes de télévision. Le thème (obligatoire) est fourni par les mutations de notre société sous les angles culturel, sociologique, historique, architectural et urbain. Dans ce cadre, c'est un point de vue d'auteur qui doit être privilégié, pas un simple point de vue objectif.

Entre 8 et 12 films par an sont ainsi aidés, généralement d'une durée normalisée de 52 minutes (il y a de moins en moins de films de 26 minutes). A l'instar des documentaires produits par le FDI, la Direction de la Production intervient dans l'écriture et la définition du film.

Cette activité de coproducteur procure chaque année quelques milliers d'euros de recettes, ce qui compense en partie les apports du Forum.

Toutes les productions en propre du FDI ou qui sont aidées ont vocation à intégrer la salle des collections. Au total, depuis l'origine, 600 à 700 documentaires ont été produits ou coproduits par le FDI, ce qui n'est pas négligeable puisque le Forum a des droits illimités sur ces films.

Pour la période 2005/2008, 43 films ont été produits ou coproduits, soit en moyenne entre 10 et 11 par an.

Parmi ces films produits ou coproduits, certains sont relatifs à des chantiers parisiens ou à des opérations architecturales, urbanistiques ou muséographiques.

Ainsi, en 2007 ont été produits ou coproduits :

- Musée Henri Bouchard de Catherine ADDA (34 mn - coproduction avec l'association des Amis du Musée, la DRAC IDF)
- Les jardins d'Eole : 6 modules de 6 minutes de JM LA ROCCA pour l'exposition Jardins demain à l'Hôtel de Ville
- Cité de l'Architecture et du patrimoine : dernier acte de JF ROUDOT (10 mn – coproduction Cité AP)
- La rénovation du Théâtre de l'Odéon de JF ROUDOT (13 mn – coproduction EMOC)

Parmi d'autres documentaires coproduits, on relève que certains ont été sélectionnés dans un ou plusieurs festivals de cinéma (1 sur 5 en 2005, 2 sur 6 en 2006, 3 sur 9 en 2007) et que plusieurs ont obtenu des récompenses :

- « La vie est une goutte suspendue » de Hormuz KEY (83 mn, prod : Promenade Films) : prix du public au Festival de Nyons 2006, Prix au Cinéma du réel 2006, grand prix au Festival dei Populi 2006 de Florence
- « A côté » de Stéphane MERCURIO : Prix du public – section documentaire – et prix du jury – documentaire français – au Festival international du film de Belfort 2007)
- « 5-7 rue Corbeau » de Thomas PENDZEL, Prix du regard social au Festival Traces de Vies de Vic le Comte 2007.

A noter enfin que 30 prestations pour des productions extérieures ont eu lieu en 2007 (visionnages, ventes d'images, conformation de films – location de régie numérique).

La collecte et la sauvegarde des films d'amateurs et des films de famille

Cette activité a été promue par le directeur de la production qui avait réalisé avec l'ancien président du Forum une émission « Objectif amateur » sur le cinéma amateur pour la Sept-Arte dans les années 1990. L'idée est de récolter et de conserver des films amateurs présentant un intérêt pour éviter la disparition de ce « continent inexploré » du cinéma sur support photochimique (Formats 8, Super 8, 9,5 et 16 mm).

Cette prise de conscience a eu lieu en même temps dans d'autres pays européens. Une association européenne a été créée dont le directeur de la production du Forum est le Président depuis 2000 et qui regroupe 35 à 40 cinémathèques européennes. Chaque année, des rencontres regroupant des professeurs, des étudiants, des réalisateurs sont organisées dans une ville d'Europe avec une projection publique autour d'une thématique.

Ce « cinéma du bonheur » montre en fait rarement des images de Paris car il est consacré à des événements familiaux (vacances, mariages, fêtes de Noël, week-ends en famille...) plutôt provinciaux, mais il reflète l'évolution des mœurs de la société française (la démocratisation de l'automobile, l'arrivée du plastique, les rituels...). Des films montrent la vie en banlieue et le Forum a également récupéré des documents sur la vie sous l'occupation et sur la Libération.

La direction de la production visionne et trie les films qui lui sont apportés par les particuliers ou les ciné-clubs. Les filmeurs sont invités à donner des renseignements sur les conditions de réalisation du film (qui, où, quand, comment).

Si le film est retenu du fait de sa valeur patrimoniale, l'archivage est consenti à titre gratuit par le déposant : le Forum fait une proposition de convention à la famille, définissant les droits attachés

à la vidéo numérique (partage des recettes à 50 % entre le déposant et le Forum en cas de commercialisation d'extraits, droits de reproduction et d'accès public...).

Une fois l'accord conclu, la direction de la Production fait transférer les films sur un support magnétique numérique à partir du support photochimique car réaliser une copie de film coûte très cher. Ce transfert est réalisé par des laboratoires professionnels. Le film est éventuellement complété par un entretien filmé avec son auteur. Le film original est rendu et un DVD remis au déposant.

Plusieurs centaines d'heures ont ainsi été archivées. Actuellement seuls sont accessibles les films concernant la Libération de Paris, mais le fonds va progressivement devenir accessible en salle des collections avec une organisation thématique qui en permettra une meilleure visibilité.

L'exploitation commerciale des extraits de films amateurs procure jusqu'à 20 000 € de recettes par an.

2.2. La numérisation des collections

A l'ouverture de la salle des collections en février 1988, le Forum disposait d'un instrument de consultation unique au monde grâce à son robot qui rendait accessible à chacun l'ensemble des documents audiovisuels de la vidéothèque. Ce système a fonctionné de 1988 à 2005, permettant 1,5 million de visionnages dans la salle de consultation collective.

Son remplacement par un système plus moderne était rendu nécessaire par un fonctionnement dégradé (en 2004, dernière année d'exploitation complète, les demandes connaissent un taux d'échec de 12,72 %) et surtout par l'évolution technique : il a donc été décidé dès 2002 de procéder à la numérisation de la collection c'est-à-dire à la transformation des films classiques sous la forme de fichiers numériques.

La numérisation de la collection est allée au-delà d'un simple changement de processus technique puisqu'à cette occasion la salle de consultation a été rénovée, offrant de nouveaux services aux usagers. Parallèlement, la collection de films consultables a été étendue à d'autres images que la mémoire parisienne (jeunes créations et films absents des circuits de diffusion : courts métrages, documentaires, etc.).

Il faut distinguer le marché de numérisation, le système de stockage et de consultation numérique et le système documentaire.

2.2.1. Le marché de numérisation

Les principes retenus étaient les suivants :

- la concomitance du chantier de numérisation et du chantier d'aménagement des locaux ;
- l'utilisation des ressources internes pour les vérifications par du personnel (régisseurs de la salle des collections et projectionnistes) formé à cette compétence.

Les étapes

Après le choix de la norme technique, garantissant un haut niveau de qualité audiovisuelle et rendant possible les échanges avec d'autres institutions, la numérisation a été conduite par plusieurs laboratoires. Après livraison par le laboratoire, les films doivent être vérifiés.

Le planning initial des vérifications a été modifié pour que la majorité d'entre elles puisse être effectuée par le personnel formé à cet effet pendant le « hors les murs ».

Préparé pendant l'année 2002, le premier appel d'offres européen pour la numérisation a été passé en mars 2003 pour une attribution du marché et un début des travaux en juillet 2003. Les films ont été répartis en différents lots selon leurs supports d'origine et la durée des droits restant à échoir. La rédaction du cahier des charges a été réalisée en liaison avec une société spécialement mandatée. La première phase de numérisation a été confiée à trois laboratoires différents. Deux cellules de vérification ont été créées avec l'embauche et la formation d'une équipe de 4 vérificateurs.

Lors du conseil d'administration du 17 décembre 2004 la Secrétaire générale pouvait faire part de l'avancement positif du projet avec plus de 2000 heures numérisées sur un total de 4500 heures fin 2004. Le seul problème majeur résidait dans les erreurs répétées d'un laboratoire aboutissant à un retard important sur le planning de livraison des films numérisés : mais, d'une part, une marge importante de sécurité sur les délais de livraison avait été prise et, d'autre part, le laboratoire après négociation a convenu de prendre en charge les frais découlant de ce retard c'est-à-dire le temps de vérification supplémentaire.

Au 31 décembre 2005, 90 % des travaux de la première tranche (2900 heures) étaient réalisés. Le rapport d'activités 2005 indique que la 2^{ème} tranche, plus modeste, devait être réalisée au 1^{er} semestre 2006. L'année suivante, le rapport 2006 mentionne que fin 2006 95 % de la collection parisienne soit 3 600 heures est numérisée, mais que des travaux de numérisation sont engagés sur les nouvelles collections (Films d'ici, Canal du savoir). Il n'est plus fait mention de 2^{ème} tranche et les chiffres cités ne sont pas cohérents avec ceux de l'année précédente.

Il est indiqué qu'une partie de ces travaux seront réalisés en interne en 2007 grâce à l'acquisition fin 2006 de deux stations de numérisation (37 K€) et que les premiers travaux de numérisation pourront être confiés aux régisseurs du Forum formés à cette fin début 2007.

Le Rapport d'activité 2007 indique que l'année a vu la fin de la numérisation des collections parisiennes et l'intégration des nouvelles collections, réalisées en interne.

Le bilan ci-dessous fait apparaître le bilan de l'opération, année par année. Les chiffres sont extraits des bilans d'activité (à l'exception du chiffre 2009 communiqué par le directeur des programmes).

NUMÉRISATION	ÉVOLUTION ET CUMUL	
	ANNÉE	NOMBRE DE FILMS
2003	1020	850
2004	4234	2444
2005	?	2900
2006	?	3600
2009	6700	4500

2.2.2. Le système de stockage numérique et de diffusion des images de la future salle de consultation

La passation du marché

Le cahier des charges fonctionnel du marché pour la rénovation des équipements de consultation a été rédigé pour un lancement au 1^{er} trimestre 2005. Deux sociétés ont répondu à l'appel d'offres destiné à choisir le prestataire qui élaborera le système de stockage numérique et de diffusion des images de la future salle de consultation.

La Commission technique d'appel d'offres composée de la Directrice générale, du directeur technique, du directeur des programmes, du Secrétaire général adjoint, du chef de projet numérisation (rattaché à la direction technique) et d'un expert extérieur dans le domaine considéré, ainsi que d'un membre du conseil d'administration, s'est réunie le 22 juin 2005.

La proposition retenue a été estimée complète et fiable sur un plan technique, formulée par une société filiale d'un grand groupe, et experte en audiovisuel numérique puisqu'elle avait comme référence les systèmes de la BPI et de la BNF, et enfin budgétairement correcte.

Si le conseil d'administration réuni le 17 juin 2005 approuve la désignation de cette entreprise à l'unanimité, il a subordonné cet accord à la nécessité de faire évoluer la proposition sur le design, l'ergonomie et les innovations technologiques, estimés insuffisamment visibles, tout en restant dans l'enveloppe du marché : la directrice générale du Forum souhaitant ouvrir une salle « dont l'aspect, par le design et les innovations technologiques visibles provoque une réelle surprise, une sensation de modernité et de nouveautés ».

L'articulation entre le chantier général et celui du nouveau système de consultation a connu des difficultés : l'entreprise attributaire a demandé un dédommagement conséquent pour compenser l'allongement de la durée de sa mission liée à l'allongement de la durée des travaux, un renchérissement sensible des coûts informatiques au niveau du marché national ayant eu lieu en 3 ans (difficultés de recrutement). Elle a en effet dû mobiliser ses équipes à un moment qui ne correspondait plus du tout aux dates du marché initial. Une négociation a eu lieu pour éviter une issue contentieuse et l'ouverture sans salle des collections ; elle a abouti mais le surcoût total causé par le décalage du chantier des travaux généraux menés par la SEM Paris Seine sur la salle des collections s'est élevé à 300 000 €.

2.2.3. Le système documentaire

Ce nouveau système documentaire concerne le catalogue en ligne des collections, qui est aussi celui mise à disposition du public dans la salle des collections. Les deux premières phases du projet (initialisation, analyse et conception complémentaire) ont été réalisées aux 3^{ème} et 4^{ème} trimestres 2005, et achevées en 2006.

L'objectif était d'être convivial (accès à la collection par une frise chronologique et une carte de Paris), riche (notices, parcours thématiques, archives...) et performant (outil de requête perfectionné). En 2006 la phase de recette (test et validation) du système documentaire a connu des retards dus à des défauts constatés dans le temps de réponse du moteur de recherche.

Les données documentaires ont été transférées du format utilisé auparavant pour les collections parisiennes après relecture complète des notices mobilisant toute l'équipe des documentalistes, et les nouvelles collections ont été traitées. La phase de recette du système s'est achevée en 2007 mais il restait à intégrer dans le système de consultation, ce qui n'a été réalisé qu'en 2008.

2.2.4. Le financement du chantier de la numérisation

Il a fait l'objet de subventions spécifiques votées par le Conseil de Paris, de 2002 à 2006, en sus des subventions annuelles.

Lors du vote des délibérations le financement de la numérisation n'a pas toujours été distingué des acquisitions de matériels techniques et informatiques qui sont incluses dans les mêmes subventions. Il est à signaler que ces acquisitions sont très diverses et ne sont pas liées à la numérisation ; on y trouve également des renouvellements de droits.

Les rapports du trésorier font état d'un financement total de la numérisation atteignant 5,184 M€. Cette somme équivaut sensiblement à une année pleine de subvention de fonctionnement.

L'opération de numérisation et la rénovation du système documentaire ont connu quelques difficultés de mise en œuvre. Le résultat global est cependant très positif et atteste du professionnalisme des équipes du Forum.

* *
*

2.3. Une programmation multiple axée sur la qualité et la création

2.3.1. Les cycles thématiques : « toutes les images du monde »

Pour présenter les cycles thématiques, le plus simple est de reprendre la présentation de ceux-ci sur le site Internet du Forum :

« Parce que qu'il considère que chaque film est un moment du monde, qu'il l'éclaire et aide à mieux le comprendre, le Forum des Images construit depuis vingt ans des programmes qui ressemblent et font résonner ensemble des œuvres très diverses. Ces rapprochements, ces mises en relation et ces confrontations font naître de nouvelles questions, mettent en évidence des partis pris et permettent de découvrir mieux encore les créateurs et leurs œuvres. Tissant des liens entre les films, entre les époques et croisant les points de vue, les cycles thématiques font partie de l'identité du Forum des Images ».

Les thèmes de la saison 2008/2009 sont : New-York (du 5 décembre 2008 au 1^{er} mars 2009), Désir (du 4 mars au 24 mai 2009), Vengeance (du 17 juin au 2 août 2009), Tel Aviv (du 4 novembre au 6 décembre 2009). Comme on le voit, les sujets « urbains » sont présents, mais la programmation va bien au-delà avec des thèmes sociétaux très larges.

Les thèmes sont traités à travers un choix de films extrêmement varié. Si l'on prend l'exemple du cycle « Vengeance » la filmographie complète comprend 96 films, qui vont de classiques anciens (Fritz Lang) à des œuvres de réalisateurs contemporains (les frères Dardenne) en passant par des classiques grand public (Ben Hur).

Le Forum programme, au-delà de simples projections, des rencontres, des lectures, des animations. Ainsi sur le thème de la vengeance des rencontres étaient prévues avec un magistrat et un spécialiste des religions, le 26 juin.

2.3.2. Les festivals

A côté des cycles thématiques les festivals sont un axe très important de la programmation du Forum : très divers ils s'adressent à une très large gamme de publics.

Deux d'entre eux ont paru aux rapporteurs mériter chacun un développement particulier : « Pocket Films », création originale du Forum à partir du téléphone portable, et « Clair de Lune », qui se déroule hors du Forum, en plein air, et connaît un réel succès populaire. D'autre part « Tout Petits Cinéma » sera décrit dans le chapitre consacré aux jeunes publics.

Outre ceux-ci, la saison 2008/2009 propose :

- Un état du monde... et du cinéma, du 23 janvier au 1^{er} février 2009
- Reprise du palmarès du festival Premiers Plans d'Angers (21^{ème} édition), le 3 février 2009
- Reprise du palmarès du festival du court métrage de Clermont-Ferrand (31^{ème} édition), les 14 et 15 février 2009
- Carrefour de l'animation (7^{ème} édition), du 20 au 22 mars 2009
- NémO (7^{ème} édition), du 1^{er} au 5 avril 2009
- Festival des très courts (11^{ème} édition), du 24 au 26 avril 2009
- Reprise de La Quinzaine des Réalistes (41^{ème} édition), du 27 mai au 6 juin 2009
- L'Étrange festival (15^{ème} édition), du 4 au 13 septembre 2009
- Le Festival de films gays et lesbiens de Paris (15^{ème} édition), du 16 au 22 novembre 2009

« Un état du monde et du cinéma » est une nouveauté de la réouverture. Il s'agit d'organiser, de proposer, « un lieu de débats et de rencontres autour de l'actualité telle que le regard des cinéastes nous propose de le voir et de le questionner ». Le festival 2009 a été placé sous le double parrainage de l'ancien ministre des Affaires étrangères Hubert Védrine et d'un cinéaste malien, Abderrahmane Sissoko. Le jeune cinéma italien a notamment été mis à l'honneur, et des personnalités très diverses invitées (réalisateurs bien entendu, mais aussi philosophes, psychanalystes, sociologues...).

Les reprises portent sur des festivals organisés ailleurs qu'à Paris, que le Forum propose ainsi aux spectateurs de la capitale. Le plus important – et le plus connu – est bien entendu la « Quinzaine des réalisateurs ». « Parmi les différentes sélections du Festival de Cannes, la Quinzaine des Réalistes se distingue par sa liberté d'esprit et son caractère non compétitif. Il s'agit non seulement de révéler les nouveaux talents et la cinématographie mondiale et les grands cinéastes de demain mais aussi d'accueillir des auteurs confirmés ou encore méconnus en Occident. Dans un désir d'éclectisme et d'ouverture à toutes les formes de création cinématographique, la Quinzaine des Réalistes est attentive à la production annuelle des longs métrages de fiction, des courts métrages et des documentaires, à l'émergence des cinémas indépendants et marginaux comme aux films populaires, du moment que ces œuvres témoignent de l'expression d'un talent singulier et d'une écriture cinématographique originale ».

Il faut aussi mentionner la reprise du « Festival premiers plans » d'Angers, qui récompense des premières œuvres, et la reprise du festival du court métrage de Clermont-Ferrand, qui propose des films primés français ou internationaux.

Le festival de films gays et lesbiens a pour objectif de proposer une sélection d'œuvres de qualité parmi une production très hétérogène ; il en est déjà à sa 15^{ème} édition.

« Les étoiles de la SCAM » (société civile des auteurs multimédia) sont une sélection d'œuvres de télévision – documentaires, reportages – primés pour leur qualité. Ce festival présente une trentaine de réalisations, la plupart du temps en présence de leurs réalisateurs.

Le « Festival des Très courts » est une création déjà ancienne du Forum. C'est une sélection d'une cinquantaine de films du monde entier, présentés en programmes d'environ 45 minutes, chaque film durant moins de 3 minutes. La seule contrainte est celle de cette durée limitée, tous les jeunes pouvant concourir dans cette compétition où sont attribués des prix ; il y a aussi une sélection « Paroles de jeunes » réservée aux productions féminines.

Le « Festival Némoto » est consacré aux nouvelles images et à la création multimédia en France. Organisé par Arcadi (Action régionale pour la création et la diffusion artistique en Ile-de-France) autour d'une volonté d'explorer « la continuation du cinéma par d'autres moyens », Némoto est structuré en quatre grandes sections : des performances audiovisuelles, des installations interactives, des focus sur des artistes, des oeuvres ou des sociétés de production, et enfin un panorama international, qui rassemble certaines des plus intéressantes réalisations dans les différentes disciplines de l'image en mouvement. Némoto est aussi un festival producteur d'œuvres originales, défendant particulièrement les performances audiovisuelles, le cinéma « vivant », qui entrent en relation avec les autres productions Arcadi, particulièrement impliquées dans le « spectacle vivant ».

Ce festival qui a démarré au Forum des Images, se produit également dans d'autres sites en Ile-de-France ainsi qu'à l'étranger.

« Carrefour de l'animation » réunit chaque année le vivier de talents des écoles du cinéma d'animation et du jeu vidéo, qui modèle le paysage professionnel des images de demain : 19 établissements en 2009. Ce carrefour offre ainsi aux jeunes à la recherche d'informations sur les métiers de l'animation et du jeu vidéo le plus large panorama possible sur les formations, les démarches pédagogiques et les débouchés professionnels du secteur. Il présente au public les tout nouveaux films des écoles et les dernières créations des studios de l'animation et du jeu vidéo. Enfin, il ouvre aux spectateurs les coulisses de la création, en leur permettant de découvrir les techniques des images animées dans toute leur diversité, les nouvelles technologies et les enjeux de la création contemporaine et propose un mélange de projections (films d'étudiants et des professionnels invités, avant-premières, séances jeune public...), de présentations (making of, démonstrations de prototypes de jeux ou d'installations interactives) et de tables rondes ouvertes au grand public curieux et passionné et même une soirée festive.

* *
*

Avec cette description rapide des cycles et festivals une constante apparaît : le souci d'offrir à des publics infiniment variés, des aspects du cinéma et de l'image qui ne sont pas facilement visibles ailleurs, dans le cadre classique du cinéma commercial.

Les « cycles thématiques » se rapprochent, par leur définition et leur contenu, de ce que l'on trouve traditionnellement dans le circuit du cinéma d'art et d'essai ; mais celui-ci n'offre en général que la projection « brute » alors que le Forum s'efforce toujours d'inviter des intervenants qui permettent au public d'aller au-delà de la simple assistance à un spectacle. Quant aux autres sujets, quand il ne s'agit pas de créations originales, ils sont pour la plupart difficilement accessibles ailleurs ou en tout cas aux Parisiens qui n'ont pas forcément l'opportunité d'aller à Cannes, à Clermont-Ferrand, ou à Angers ou a fortiori à l'étranger.

2.3.3. Pocket Films : une réussite originale

La première édition de ce festival, création originale du Forum, date de novembre 2004. L'évolution technique de la téléphonie mobile a rendu possible l'introduction de la caméra dans les téléphones portables, et progressivement l'amélioration de leurs performances avec une meilleure définition, notamment, et la possibilité de réaliser un plus grand nombre d'images (jusqu'à 120 par seconde !).

Ce constat a amené un questionnement : les rapports entre le public et l'image vont-ils changer ? et entraîné l'ouverture du paysage audiovisuel à cette innovation.

Le Forum des Images a été la première institution à s'interroger sur les potentialités artistiques du téléphone mobile. Chaque année, il encourage les artistes curieux d'utiliser cet outil dont la spécificité, à la fois caméra et écran de poche, ouvre le champ à une création audiovisuelle inédite. Il les accompagne dans leurs réalisations, longs métrages, courts métrages et œuvres au croisement des technologies mobiles. Par le biais de formations professionnelles et d'interventions, il soutient des projets pédagogiques et citoyens pour lesquels le téléphone mobile se révèle un outil pertinent.

Le Forum a contacté dès le début des vidéastes, des plasticiens, des jeunes créateurs pour qu'ils utilisent l'outil dans les deux sens : téléphone « caméra » et aussi « écran ». En 2008 par exemple des téléphones en fonction écran ont été montrés au public (sur de faux arbres...), des longs métrages présentés dès 2006. On doit voir en 2009 des députés qui ont filmé leur quotidien, un document sur Tchernobyl, un autre tourné clandestinement en prison ; le plasticien Richard Texier a conçu une œuvre consacrée au peintre ZAO-WOU-KI.

Le festival attire de nouveaux publics, donne l'occasion d'échanges avec des universités, des écoles des Beaux Arts, et à un rayonnement important du Forum : des DVD sont diffusés dans le monde entier, et il a bénéficié en 2009 d'une couverture importante par la presse, avec notamment un article dans le supplément télévision du « Monde ».

Sur le plan du fonctionnement, des stagiaires, des étudiants viennent renforcer à chaque fois l'équipe des permanents, le festival dispose d'un site propre (festivalpocketfilm.fr).

Le festival distribue des prix (prix du jury, prix du public) et bénéficie, depuis l'origine, du soutien d'un opérateur téléphonique (SFR).

2.3.4. Clair de Lune : une opération « grand public » spécifique

Cette action « Clair de Lune » qui bénéficie d'une subvention particulière fait ci-après l'objet d'un bilan complet. Elle consiste à projeter des films en plein air au mois d'août à l'occasion de séances gratuites dans différents quartiers de Paris et en est, en 2008, à sa 8^{ème} édition.

C'est l'Hôtel de Ville qui est à l'origine du projet dans le cadre d'une démarche générale visant à rapprocher les associations dépendant de la Ville de leur public, et à offrir aux Parisiens une distraction gratuite de qualité pendant l'été (les séances ne sont pas payantes).

Le Forum s'est ainsi attaché à faire connaître sa salle des collections à travers un film du répertoire qui est projeté dans un lieu public de l'arrondissement où il a été tourné. Chaque film ne donne lieu qu'à une projection unique dans un seul arrondissement à partir de 21 h 30. En 2008, exceptionnellement, les films projetés ont été en rapport non avec les quartiers de Paris

mais avec les capitales de l'Union européenne dont la France a assuré la présidence au premier semestre.

Le succès populaire de l'opération a conduit à déplacer les lieux de projections des petits squares vers des espaces plus importants. La recherche de nouveaux endroits de projection se heurte cependant à de nombreuses contraintes (disponibilité, sécurité).

L'opération est organisée par une très petite équipe qui dépend de la direction de la production événementielle (régisseur adjoint, manutentionnaires). Elle demande de nombreux contacts : le prestataire installe un écran gonflable lesté avec de l'eau, sans haubans, des enceintes, un camion projecteur et un groupe électrogène. Le Forum loue des chaises à la DALIAT, s'occupe du fléchage.

La Préfecture de Police est saisie pour accord préalable et le Service du protocole et de l'événementiel de la Mairie de Paris s'occupe de la diffusion du dossier technique 3 mois à l'avance aux services intéressés.

Le Forum recueille l'accord des ayants droit pour cette projection exceptionnelle et s'occupe des invités qui présentent le film (acteurs, réalisateurs, ce qui n'est pas aisé car le mois d'août est une période de tournages).

Le GAN, dans le cadre d'une opération de mécénat, prend en charge les dépliant de présentation. L'opération est donc financée en majorité par une subvention spécifique de la Ville de Paris. Elle est déficitaire pour le Forum, comme le montre le tableau ci-après :

Charges et produits constatés Cinéma au clair de lune Edition 2007 (en € HT)

CHARGES		PRODUITS	
Logistique	68035	Subvention Mairie de Paris	72742
Personnel	23089	Autres subventions	3000
Communication	8552	<i>Apport complémentaire FDI (solde)</i>	<i>24414</i>
TOTAL CHARGES	100 156	TOTAL PRODUITS	100 156

Source : Classeur Budget du FDI 2007

Les charges principales sont la location de l'écran (34 000 € HT) et les salaires directement imputables à l'opération (stagiaires...) ; en recettes, on ne trouve que la subvention Ville (ici comptée hors taxes) et une autre subvention d'un tiers (d'un montant minime), le solde doit donc être pris en charge par le budget du Forum.

Le coût au spectateur demeure bas et marque bien le caractère populaire de cette action, qui offre une opportunité de publicité très importante pour le Forum, car elle permet de toucher un public nouveau et large, auquel sont présentées ses activités, notamment par la distribution de dépliant.

Sauf en 2007, il est à noter que la subvention est habituellement votée après le déroulement de l'opération (ex : Délibération du Conseil de Paris des 20 et 21 octobre 2008 et convention signée le 27 octobre alors que les projections ont eu lieu du 6 au 24 août).

D'autres organismes réalisent des projections en plein air en été : le Festival Paris Quartiers d'été, l'Etablissement public de la Villette, l'Institut du Monde Arabe. Bien qu'il ne perçoive pas de droit d'entrée le Forum n'a pas eu les mêmes problèmes avec la profession des exploitants de

cinéma que certaines de ces institutions car il projette des films de répertoire qui ne sont pas à l'affiche.

Le Forum est soumis à la réglementation édictée le 21 mai 2007 par le Centre National de la Cinématographie, c'est-à-dire une procédure d'autorisation préalable des projections en plein air gratuites, renouvelable annuellement.

La fréquentation est importante même si la réduction du nombre de séances (de 17 en 2002 à 13 depuis 2006) s'est accompagnée d'une diminution du nombre global de spectateurs. Il est à noter que ce mouvement est en partie volontaire, la subvention ayant été réduite en 2006 de 91500 à 87 000 €, afin selon le Secrétariat général de la Ville de Paris, « de limiter très légèrement – une séance peut-être – le nombre de projections en plein air dans le contexte difficile de l'exploitation parisienne » (note au Forum du 12 janvier 2006).

Depuis 2006 le nombre de projections programmées est stable (13). En 2008 ce sont les conditions météorologiques qui ont ramené le chiffre à 11.

CINEMA AU CLAIR DE LUNE

Année	Nombre de spectateurs	Evolution nombre de spectateurs %	Nombre de projections	Nombre de spectateurs/ projection	Subvention (€)	Subvention/ projection (€)	Subvention/ spectateur (€)
2001	20 000						
2002	45 000	125	17	2 647	91 470	5 381	2,03
2003	61 000	36	16	3 813	91 470	5 717	1,50
2004	54 000	-11	16	3 375	91 500	5 719	1,69
2005	52 000	-4	15	3 467	91 500	6 100	1,76
2006	30 000	-42	13	2 308	87 000	6 692	2,90
2007	35 000	17	13	2 692	87 000	6 692	2,49
2008	40 200	15	11	3 655	87 000	7 709	2,16
Moyenne 2002-2008	45 314		14	3 137	89 563	6 316	2,08

source : rapports d'activité

2.3.5. L'Académie : une « université populaire » du cinéma

Le Forum définit l'Académie comme « une université populaire du cinéma [...] lieu d'échanges multiples où sont conviés tous les publics et tous les créateurs ».

Le contenu est donc extrêmement varié, avec pour la saison 2008/2009 un certain nombre de rendez-vous permanents dont :

- la Master class : chaque mois un cinéaste renommé s'entretient avec le critique et évoque son parcours, ses aspirations artistiques, sa vision du monde.
On citera parmi les auteurs invités depuis janvier 2009 le cinéaste cambodgien Ritthy Panh, Benoît Jacquot, le cinéaste brésilien Walter Salles, Claude Miller ...
- les débats « Carrières subjectives » sur le thème du couple réalisateur/producteur ont notamment permis des rencontres avec Bertrand Tavernier, Patrick Sobelman, Lucas Belvaux.

- les cours de cinéma : critiques, sociologues ou cinéastes « explorent ce qui fonde le plaisir de voir et de partager un film ». Les séances et conférences sont en accès libre et organisées le vendredi à 18 h 30.
- la « Malle aux Trésors » : ce rendez-vous bimestriel est animé par Bertrand Tavernier, qui pendant la première partie de l'année 2009, a pioché dans sa collection personnelle et sa collection de DVD.
- les rencontres organisées avec la bibliothèque François Truffaut : chaque trimestre une rencontre est organisée autour du livre et du cinéma.
- les dialogues des enfants de cinéma : chaque semestre une thématique liée aux rapports entre enfance et cinéma est explorée à travers quatre soirées au fil de « dialogues croisés » avec des réalisateurs, directeurs de la photographie...

2.3.6. Les rendez-vous

Comme leur nom l'indique, il s'agit ici de propositions qui reviennent régulièrement, sur des thèmes précis ; on prendra à titre d'exemple les programmes de juin 2009.

- le cinéma d'animation : une ou deux séances tous les mois, celle de juin proposait une séance en présence d'un réalisateur,
- les « premiers films » : un mardi par mois, pour montrer un premier long métrage, en présence du réalisateur,
- les avants première « Positif » : ces séances réservées aux abonnés, ou sur présentation de la revue, proposent une projection en avant première,
- les nuits fantastiques : sur le thème du cinéma fantastique, un samedi soir par mois,
- le club des jeunes parents : il s'agit de séances (deux par mois) exclusivement réservées aux jeunes parents accompagnés de leur bébé (de moins de dix mois !) ; la lumière est tamisée et le son adouci. L'objectif est d'encourager les jeunes parents à continuer à aller au cinéma, alors que pour des raisons pratiques l'arrivée d'un enfant est souvent l'occasion d'une rupture,
- les « menus courts » proposent à l'heure du déjeuner du mardi au vendredi un court métrage et un menu au 7^{ème} Bar : il s'agit ici de viser et de conquérir un public de personnes qui travaillent dans le quartier,
- les collections : les séances, sur grand écran, sont proposées du mardi au vendredi, à partir de films de la collection du Forum,
- Cinéma en court : deux fois par trimestre, l'Agence du court métrage présente un programme de son choix,
- Documentaire sur grand écran : il s'agit de permettre à une association, « Documentaire sur grand écran » de projeter à l'occasion de deux rendez-vous annuels, des films de sa collection, sur des thèmes extrêmement variés.

2.4. Les jeunes publics, l'offre proposée aux écoles, collèges et lycées

Il faut distinguer deux offres² :

- les offres faites aux jeunes publics dans le cadre de la programmation générale, hors temps scolaire,
- les partenariats et actions spécifiques proposées par la direction de l'action éducative, pendant le temps scolaire.

2.4.1. Les jeunes publics dans le cadre de la programmation générale

La programmation hors temps scolaire s'organise autour de trois propositions :

- les après-midi des enfants (pour des enfants à partir de 5 ou 6 ans) sont organisées le mercredi après-midi et le samedi après-midi, à la projection s'ajoute un goûter et éventuellement une animation ou un débat ; à noter que l'accompagnement d'un parent est obligatoire.
- « par ici les ados » vise les 12/17 ans avec une sélection d'activités ou de programmes : films spécialement choisis pour eux mais aussi « Pocket Films » qui comprend des ateliers gratuits animés par des professionnels pour apprendre à réaliser son propre film.
- le « coin des enfants » (âge visé : 7 à 11 ans) propose dans la salle des collections un ciné jeu du mois, un coup de cœur du mois (en juin 2009 « les 400 coups » de François Truffaut) et chaque mercredi un « rendez-vous des petits curieux », pour explorer les collections du Forum et s'initier aux ciné jeux multimédia.

2.4.2. Les actions spécifiques et les partenariats proposés par la direction de l'action éducative

L'offre pendant le temps scolaire qui va pour l'essentiel de la maternelle au secondaire, s'appuie sur une brochure annuelle qui est diffusée à tous les établissements scolaires de Paris et aux 3 rectorats d'Ile-de-France (Paris, Créteil, Versailles), en ciblant les centres de documentation et les enseignants « référents cinéma » que l'on trouve dans la plupart des établissements.

La brochure est basée et construite sur l'année scolaire.

Le Forum propose aux établissements, tout au long de l'année, des séances de cinéma à la carte, à la demande, il suffit que les enseignants se mettent en rapport avec la direction. Les enseignants peuvent consulter le catalogue sur Internet, et une sélection préparée à l'avance pour les 2 à 16 ans est à leur disposition.

Pour les tous petits, le Forum propose aux crèches et aux maternelles une initiation au cinéma le matin.

Pour les écoles élémentaires, le cinéma d'animation est au cœur de la programmation, avec des projections et aussi des ateliers animés.

² Sur l'ensemble de l'offre culturelle gérée ou soutenue par la Ville en direction des jeunes publics à Paris, cf. le rapport de l'Inspection Générale d'avril 2009, visible sur paris.fr

Fin 2008 un « hommage à Emile Cohl », inventeur du dessin animé, a été organisé pour son centenaire, avec là aussi projection et ateliers pour les CE2/CM2.

A partir d'août 2009, pour les CP/CM2 un atelier « parcours découverte » est également proposé sur le thème de la Seine.

Pour les scolaires plus âgés, de la classe de 4^{ème} à la terminale, la brochure spécifique propose des classes festival, des activités spécifiques et des « parcours fléchés » pour « plonger les élèves dans l'effervescence cinéophile et thématique des manifestations » : c'est le carrefour de l'animation. Un cycle spécifique d'ateliers et de séances est aussi proposé dans le cadre du festival « Un état du monde et du cinéma » : projection le matin, atelier conférence l'après-midi avec un enseignant chercheur et un critique de cinéma. De même la Direction propose de la 6^{ème} à la terminale une journée de tables rondes et projection dans le cadre de « Pocket Films ».

Pour les ateliers « nouvelle génération » de la 6^{ème} ou 3^{ème} à terminale, la brochure propose des ateliers à la demande sur des thèmes variés (décor, écriture sur les films, images de guerre).

Il y a clairement une volonté d'ajouter à des actions spécifiques pour des jeunes publics une association de ceux-ci aux festivals et programmes « généraux » des adultes.

Les projets en partenariat

Le Forum poursuit toute l'année des actions d'éducation à l'image, de réflexion et de formation, en collaborant avec les rectorats d'Ile-de-France et les établissements, en particulier dans les lycées de banlieue en faveur d'un public défavorisé.

- il est partenaire du lycée de Sèvres pour la spécialité « études cinématographiques » en hypokhâgne et khâgne (organisation de projections avec des intervenants extérieurs).
- il s'est associé au lycée expérimental Jean Renoir de Bondy et à la Fondation Sciences Po pour proposer à des élèves de 1^{ère} ES une réflexion sur les nouvelles formes de documentaire (un travail de réalisation a été présenté ensuite à Pocket Films).
- Il est à l'origine de projets inter établissements : de 2005 à 2008 avec l'académie de Créteil le projet « écrire sur les films » a abouti à un travail sur des films qui a été présenté aux réalisateurs.
- des partenariats avec des écoles parisiennes pour la création de bandes sonores de films ont été noués.
- Enfin, le Forum réalise des stages de formation des enseignants, en partenariat avec les rectorats, qui permettent aux professeurs de devenir « référent cinéma » dans leur établissement. Les stages sont payés par le rectorat, ce qui peut s'avérer un système fragile si les crédits de celui-ci sont épuisés.

L'offre du Forum en direction des jeunes publics est, sauf exception, payant. Les actions éducatives destinées au Lycée de Sèvres et à l'Académie de Créteil bénéficient d'une aide financière de la DRAC de l'Ile-de-France.

La Mission Cinéma souligne dans sa réponse au rapport provisoire que le Forum des Images doit continuer à jouer un rôle dans l'éducation à l'image en devenant un vrai centre de ressources

pour les enseignants parisiens et en développant l'utilisation de la salle de consultation dans un cadre pédagogique.

2.5. L'activité au jour le jour : une semaine de programmes

Tel qu'il vient d'être décrit, l'examen des programmes du Forum peut générer une impression d'accumulation, et la diversité des propositions un sentiment d'éparpillement.

Pour retrouver la cohérence des journées on examinera ci-après une semaine de programmes, sous la forme où ils apparaissent dans le programme mensuel mis à la disposition du public.

La semaine retenue – du mardi 23 juin 2009 au dimanche 29 juin 2009 – (le lundi étant rappelons le jour de la fermeture au public) n'est pas significativement différente des autres.

Il faut toutefois se souvenir qu'à tout moment la programmation mêle des événements ponctuels (à rythme annuel, notamment) à des programmes réguliers, notamment mensuels, et que les rencontres organisées sont très diverses en fonction des thèmes et des opportunités.

Les séances et activités imprimées en rouge correspondent à des « rendez-vous », celles imprimées en bleu à des séances d'un cycle (en l'occurrence le cycle « Vengeance »).

On notera tout d'abord sur une semaine de six jours les 40 séances proposées qui correspondent à la programmation d'ensemble (en dehors des séances à la carte que les amateurs peuvent s'offrir à partir des collections, et d'éventuelles séances non publiques pour les scolaires).

Les propositions sur la semaine considérée, intègrent notamment 15 projections du cycle « Vengeance » auxquelles s'ajoutent une rencontre : 10 séances sont consacrées à des documentaires.

A l'exception du mardi, consacré aux « menus courts » et à des films extraits des collections, les autres journées comprennent toutes une offre variée avec chaque jour une rencontre au moins avec un ou des réalisateurs.

Cette démarche – évidemment bien plus compliquée à organiser qu'une simple projection – témoigne de la volonté du Forum d'offrir une approche vivante, participative du cinéma.

Mardi 23 juin

- | | |
|---|--|
| 13 h 00 Menus courts | 16 h 30 Les Collections |
| 13 h 35 Classique de Christian Vincent | Les affaires sont les affaires de Jean Dreville |
| 14 h 00 Le Club des jeunes parents
Winchester 73 d'Antony Mann | 19 h 00 Les Collections
Pas de scandale de Benoît Jacquot |
| 14 h 30 Les Collections
L'Imprécateur de Jean-Louis Bertucelli | 21 h 00 Les Collections
Judex de Georges Franju |

Mercredi 24 juin

- | | |
|---|---|
| 13 h 00 Menus courts | 19 h 00 Cycle Vengeance ! |
| 13 h 35 La Faim de Siegfried | Ben Hur de William Wyler |
| 14 h 30 Cycle Vengeance !
L'Homme de la plaine d'Antony Mann | 20 h 00 Documentaire sur Grand Ecran
Soirée d'ouverture : Les Braves d'Alain
Cavalier
en présence du réalisateur |
| 16 h 30 Cycle Vengeance !
L'Anglais de Steven Soderbergh | 21 h 00 Cycle Vengeance !
Les Bas-fonds de Frisco de Jules Dassin |

Jeudi 25 juin

- | | |
|--|---|
| 13 h 00 Menus courts | 19 h 00 Cycle Vengeance ! |
| 13 h 35 Séance familiale de Cheng-Chui Kuo
en partenariat avec ARTE Court-Circuit
et en présence du réalisateur | Les Bas-Fonds de Frisco de Jules Dassin |
| 14 h 30 Cycle Vengeance !
Le Fils de Jean-Pierre et Luc Dardenne | 20 h 00 Cinéma en court
Florilège Annecy 2009 |
| 16 h 30 Cycle Vengeance !
Trois enterrements de Tommy Lee Jones | 21 h 00 Documentaire sur Grand Ecran
Ici là-bas de Dominique Cabrera
Rester là-bas de Dominique Cabrera
rencontre avec la réalisatrice |
| 18 h 30 Documentaire sur Grand Ecran
Norias de Julien Loustau
La Motivation d'Emmanuel Gras
Le Refuge de Nadia Touijer
At the Datcha de Thierry Paladino
Rencontre avec les réalisateurs (sous réserve) | |

Vendredi 26 juin

- | | |
|--|---|
| 13 h 00 Menus courts | 19 h 00 Cycle Vengeance ! |
| 13 h 35 Le Bûcheron des mots d'Izu Troin
Le débit de l'hiver d'Eric Guirado
En partenariat avec ARTE Cour-Circuit
et en présence des réalisateurs | Rencontre : Au-delà de la vengeance,
La justice et le pardon
avec Denis Salas et Odon Vallet |
| 14 h 30 Les Collections
Vivre au paradis de Bourlem Guerdjou | 21 h 00 Documentaire sur Grand Ecran
Esprit de bière de Claudio Papienza
Scènes de chasse au sanglier de Claudio
Papienza
rencontre avec le réalisateur et Hervé Gauville |
| 16 h 30 Les Collections
Adieu d'Arnaud des Pallières | 21 h 00 Cycle Vengeance !
Daratt, saison sèche de Mahamat Saleh
Haroun |
| 18 h 30 Documentaire sur Grand Ecran
Tableau avec chutes de Claudio Papienza
rencontre avec le réalisateur et Hervé Gauville | |

Samedi 27 juin

- | | |
|--|---|
| 14 h 30 Cycle Vengeance !
Au-delà de la haine d'Olivier Meyrou | 20 h 30 Les Nuits Fantastiques
Cold Prey 2 de Mats Stenberg |
| 16 h 30 Cycle Vengeance !
Batman Begins de Christopher Nolan | 21 h 00 Documentaire sur Grand Ecran
Tapiola de Markku Lehmuskallio
Le Voyage perpétuel d'Anastasia Lapsui,
Markku Lehmuskallio
rencontre avec les réalisateurs et
Dominique Samson Normand de Chambourg |
| 18 h 30 Documentaire sur Grand Ecran
EA2 (2 ^e exercice d'admiration : Jean Eustache)
De Vincent Dieutre
rencontre avec le réalisateur et François Lebrun | 22 h 30 Les Nuits Fantastiques
Sexykiller de Miguel Marti |
| 19 h 00 Cycle Vengeance !
Le Fils de Jean-Pierre et Luc Dardenne | |

Dimanche 28 juin

- | | |
|---|--|
| 14 h 00 Documentaire sur Grand Ecran
Highway de Sergei
Le goût du Koumiz de Xavier Christiaens
rencontre avec les réalisateurs | 19 h 00 Cycle Vengeance !
Winchester 73 d'Antony Mann |
| 14 h 30 Cycle Vengeance !
Ben Hur de William Wyler | 20 h 00 Documentaire Grand Ecran
Soirée de clôture : Carte Blanche à Chris
Marker
Le 81 ^e coup de David Bergam, Jacquot Herlich,
Haïm Gouri |
| 16 h 30 Cycle Vengeance !
Trois enterrements de Tommy Lee Jones | 21 h 00 Cycle Vengeance !
L'Homme de la plaine d'Antony Mann |
| 17 h 00 Documentaire sur Grand Ecran
Le Tombeau d'Alexandre de Chris Marker
Présenté par Bamchade Pourvali | |

On notera tout d'abord sur une semaine de six jours les 40 séances proposées qui correspondent à la programmation d'ensemble (en dehors des séances à la carte que les amateurs peuvent s'offrir à partir des collections, et d'éventuelles séances non publiques pour les scolaires).

Les propositions, sur la semaine considérée, intègrent notamment 15 projections du cycle « Vengeance » auxquelles s'ajoutent une rencontre : 10 séances sont consacrées à des documentaires.

A l'exception du mardi, consacré aux « menus courts » et à des films extraits des collections, les autres journées comprennent toutes une offre variée avec chaque jour une rencontre au moins avec un ou des réalisateur(s).

Cette démarche – évidemment bien plus compliquée à organiser qu'une simple projection – témoigne de la volonté du Forum d'offrir une approche vivante, participative du cinéma.

2.6. Une tarification complexe

Les principes

Les objectifs visés tels qu'ils ont été exposés par la Secrétaire générale au conseil d'administration du 21 juin 2006 étaient les suivants :

- permettre une meilleure gestion des jauges ;
- augmenter les tarifs qui étaient pour certains dérisoires ;
- encourager davantage la prise d'abonnements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le Forum reconnaît « qu'il n'était plus possible de conserver des tarifs aussi bas qu'avant la fermeture [...] étant donné le contexte général des salles d'art et d'essai parisiennes et les contraintes budgétaires du Forum ».

La Directrice de la communication a exposé aux rapporteurs que la tarification était basée sur des principes simples : un tarif à la séance, un tarif d'abonnement à l'année, et un tarif préférentiel pour les personnes fidèles qui ne s'abonnent pas (Offre découverte). Le tarif de base est de 5 €, ce qui se compare très favorablement au prix du cinéma commercial (plein tarif : 10,20 € la séance à l'UGC voisin) et les tarifs des abonnements sont des multiples de 12 € pour être payables par mensualités. Afin de faciliter l'accès, la vente en ligne sur le site du Forum est prévue.

La grille

La tarification se caractérise cependant par une relative complexité, fruit de la diversité des activités offertes au public et des catégories visées :

- La tarification à l'unité : même si dans sa réponse au rapport provisoire le Forum insiste sur sa volonté de simplification, il existe 15 tarifs pour 8 activités différentes (billet cinéma, billet Académie, billet Menus courts, billet nuits fantastiques, billet salle des collections, billet Petit salon salle des collections, Offre découverte, Tout-Petits Cinéma) : ainsi, le billet de la séance de cinéma coûte 5 € et 4 € pour les moins de 12 ans.

De plus, certaines séances et les festivals font l'objet de « tarifications spéciales » et que l'entrée est libre à certaines animations : cours de cinéma, ciné-claquette et surtout la salle des collections à partir de 19H30 du mardi au vendredi.

- Les abonnements (« le Forum des Images à la carte ») :

Il existe 4 formules assez classiques :

- « Tirelire » : on crédite une carte de 20 € minimum, sur laquelle viennent s'imputer les séances qui bénéficient alors d'un tarif réduit ;
- « Passepartout » : abonnement pour cinéphiles relativement coûteux (132 €), valable un an pour toutes les séances et donnant droit à divers avantages. Un tarif réduit existe pour les étudiants, les plus de 60 ans et les demandeurs d'emploi : 96 € ;
- « Passepartout jeunes » (12-25 ans) à tarif réduit (84 €) ;
- « Passe Collections » : 4 heures d'accès par jour à la salle des collections pendant un an pour 45 €.

Les Passepartout sont payables en 4 fois (tarif plein) ou par mensualités, ce qui est de nature à faciliter l'accès du public.

Il convient de souligner que les tarifs pratiqués à la réouverture sont différents, tant dans leur architecture que dans leur montant, de ceux qui ont été approuvés par le conseil d'administration et l'assemblée générale du 21 juin 2006.

Il était à l'époque prévu 8 tarifs pour le cinéma et la salle des collections, et 5 « tarifs spécifiques » (découverte journée, tarifs enfants, réservation petit salon...). On constate que la « Carte 10 entrées » a été supprimée au profit d'autres formules (Tirelire). Les tarifs de 2009 sont tous plus élevés que ceux qui avaient été approuvés par le conseil d'administration, à l'exception de ceux de la séance de cinéma.

Il conviendra de régulariser la situation en faisant délibérer à nouveau le conseil d'administration, ou de préférence l'assemblée générale.

Une comparaison avec la Cinémathèque

Les tarifs de la Cinémathèque française de Bercy repris dans le tableau ci-après sont comparables tant en diversité qu'en montant, le Forum des Images offrant cependant une formule tout compris pour une journée (« Offre découverte » à 9 €) qui n'est pas prévue par la Cinémathèque. Celle-ci dispose par ailleurs d'une importante activité muséale et d'expositions que n'a pas le Forum ; ce dernier offre par contre au public les prestations spécifiques de la salle des collections.

Par rapport à la tarification en vigueur avant le « Hors les murs », il convient de noter que la tarification à l'unité a remplacé le billet unique qui donnait droit à plusieurs séances pendant la même journée, ce qui permet une meilleure comptabilisation des entrées.

L'abonnement était moins cher (60 €/an) et donnait lieu à des entrées à tarif réduit pour les films des festivals.

Par ailleurs, les agents de la Mairie de Paris ne bénéficient plus actuellement d'aucun tarif réduit (ni à l'entrée à la séance, ni pour l'abonnement annuel). Auparavant, les agents bénéficiaient d'un tarif réduit sur l'abonnement annuel. Bien que subventionnée par l'État, la Cinémathèque française consent en revanche 20 % aux agents de la Ville sur le prix de la séance.

Le Forum a signalé dans sa réponse au rapport provisoire avoir proposé à nouveau à la Ville de faire bénéficier ses agents de cet avantage, et être en attente d'une réponse.

AVRIL 2009	Cinémathèque française	Forum des images
	N.B. Il existe des tarifs exposition et musée, activités qui n'existent pas au Forum des Images	
Séance de cinéma	6 € - 18 ans : 3 € - étudiant : 4 €	5 € - 12 ans : 4 €
Bibliothèque	Bibliothèque du film (documents photographiques, archives) 1 jour : 3,5 €	<i>Activité relevant de la Bibliothèque du cinéma François Truffaut</i>
Collections	<i>Visionnage des collections réservé aux professionnels, chercheurs, étudiants</i>	Salle des collections (films) 4 heures : 5 €
Abonnement annuel Médiathèque	Non	Passé collection 4H/jour : 45 €
Forfait découverte des activités	Non	Offre découverte 1 journée : 9 € Carte Imagine R : 5,50 €
Libre accès à toutes activités	Libre pass 120 € ou 10 € par mois (pas de tarif réduit)	Passépartout : 132 € (Etudiant, +60 ans : 96 €)
Carte de fidélité	Forfait Atout prix : crédit minimum 30 € 30 % de réduction	Tirelire : crédit minimum 20 € 20 % de réduction
Etudiants, jeunes	Cinétudiant - 26 ans : 9 € par trimestre, 30 % de réduction, accès libre médiathèque	Passé partout étudiant : 96 € par an Passé partout jeunes (12 - 25 ans) : 84 € par an

3. UN APPUI SANS FAILLE DE LA VILLE

3.1. Les statuts et les liens conventionnels méritent d'être revus

3.1.1. L'objet de l'association et les statuts

Selon les statuts actuellement en vigueur (annexe 1) le Forum « nouveau » regroupe les objectifs poursuivis par l'ancien FDI et le CAP, « sans aucun but lucratif » est-il précisé :

- « la création d'une vidéothèque parisienne regroupant et conservant en vue de leur consultation et de leur diffusion tout document audiovisuel concernant Paris ainsi que sa mise à disposition du public et sa commercialisation ;
- la création autour de la vidéothèque d'un lieu d'animation et de rencontres consacré au cinéma et à l'audiovisuel ;
- la conception, la préparation, et la diffusion dans les salles du Forum des Images ou à l'extérieur de programmes ; ces derniers étant également susceptibles d'être diffusés par les nouvelles techniques en voie de constitution ;
- le recueil, la production ou la coproduction dans des documents audiovisuels de la trace des événements et des mutations de tous ordres qui affectent Paris et ses habitants afin de constituer une mémoire vivante de la ville et de sa collectivité ;
- l'accueil ou la production de spectacles vivants ;
- toute mission de conception et de conseil pour tout équipement pouvant utiliser les techniques ou les produits développés par l'association ;
- l'association peut en outre exercer une activité de restauration pour le public dans l'espace bar dédié à cet effet. »

Par rapport aux statuts d'origine, on note surtout un élargissement discret des buts poursuivis, au détriment de la spécificité parisienne. Ainsi, il n'est plus prévu que les programmes conçus et préparés par l'association devront « avoir Paris comme principal sujet ». Il faut reconnaître que la rédaction des statuts des deux associations permettait déjà une évolution vers un élargissement « hors Paris » des sujets des films présentés. Ce changement est d'ailleurs traduit par le glissement sémantique du nom de l'institution dès 1998 (le « Forum des Images » remplace la « Vidéothèque de Paris »).

Un respect strict des statuts impliquerait que Paris reste le sujet unique qui doit être traité par la vidéothèque – ce qui prohiberait l'élargissement des collections « à de nouvelles collections qui ne seront plus spécifiquement parisiennes » (« pré-professionnalisation et genres à défendre »), tel qu'il a été présenté au conseil d'administration les 21 juin et 21 décembre 2006.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le Forum a indiqué « avoir pris bonne note » de la nécessité d'une modification statutaire. Pour sa part, la Mission Cinéma semble préférer que l'institution se recentre sur sa spécificité parisienne dans les choix qu'elle fait concernant les activités de production ou de co-production et l'élargissement de la collection numérisée consultable sur place, sans remettre en cause toutefois la programmation événementielle, essentielle pour conquérir les publics actuels.

Ces évolutions ne sont cependant pas de nature à ôter l'intérêt local que présente l'association subventionnée. En effet, ses actions se déroulent à Paris, bénéficient à une clientèle parisienne

et ont des retombées positives pour la capitale et ses habitants (notoriété de l'institution, fréquentation, activités en direction du public jeune et scolaire, conservation et enrichissement du patrimoine cinématographique concernant Paris).

3.1.2. Les organes de l'association

L'assemblée générale : l'absence d'adhérents

En théorie, l'association se compose de quatre catégories de membres (art. 4 des statuts) : des membres de droit, des membres actifs, des membres bienfaiteurs et des membres d'honneur.

Il existe 6 membres de droit (art. 9) : l'adjoint au Maire chargé de la culture (ou son représentant) et 5 conseillers de Paris désignés par le Conseil de Paris pour la durée de leur mandat. La délibération du Conseil de Paris R.114 des 16-17 juin 2008 les a « désignés pour représenter la Ville de Paris au Forum des Images » en précisant qu'ils l'étaient au titre du conseil d'administration (cf. ci-dessous). Il est à noter que les statuts ne mentionnent pas que les élus représentent la Ville de Paris, et celle-ci n'est pas en tant que telle membre de l'association. Les statuts pourraient être clarifiés sur ce point.

Les membres désignés sont :

- Mme Laurence GOLDGRAB (PS)
- Mme Yasmina BENGUIGUI, Adjointe au Maire de Paris, chargée des droits de l'homme et de la lutte contre les discriminations (PS), réalisatrice de films
- M. Sylvain GAREL (Verts)
- M. Jean-François LEGARET (UMP), Maire du 1er arrondissement (lieu du siège de l'association)
- Mme Hélène MACÉ DE LEPINAY (UMP), ancienne adjointe au Maire chargée de la culture.

Les trois derniers élus cités faisaient déjà partie de l'association avant les élections municipales de 2008, alors que les 2 autres membres ont remplacé M. Alain LE GARREC (PS), alors président de la SEM CENTRE, et Mme Catherine GEGOUT (PC).

Aucune délibération autorisant l'adjoint au maire chargé de la culture à siéger au Forum des Images n'a été communiquée aux rapporteurs, alors qu'elle aurait dû être prise par le Conseil de Paris en application de l'article L. 2123-33 du Code général des collectivités territoriales.

Les membres actifs sont « les personnes physiques qui ont pris l'engagement de verser annuellement une cotisation dont le montant est fixé chaque année par le conseil d'administration » (art. 8).

En réalité, il n'existe aucun membre actif puisque le conseil d'administration n'a jamais défini le montant de la cotisation qui devrait être versée par cette catégorie de membres. Le problème des « cotisations impayées à ce jour »³ figurait à l'ordre du jour du conseil d'administration du 28 juin 2004, mais il a été reporté à la réunion suivante et aucun document transmis aux rapporteurs ne fait état du règlement ultérieur de ce problème. Dans les faits, sont considérés comme membres actifs les 8 membres de l'association siégeant au conseil d'administration, théoriquement élus parmi les membres actifs.

³ d'un montant de 5 € et d'une mise en œuvre pratique « difficile à faire » (cf. réponse au rapport provisoire)

Il n'existe pas de membre bienfaiteur (art. 7) : ceux-ci doivent verser « un droit d'entrée et une cotisation annuelle dont les montants sont fixés par le conseil d'administration ». Ces montants n'ont pas davantage été fixés que celui de la cotisation applicable aux membres actifs.

Enfin, M. Frédéric MITTERRAND a été le seul membre d'honneur, qualité qui peut être octroyée par le conseil d'administration aux « personnes physiques qui ont rendu d'éminents services à l'association ». M. MITTERRAND, scénariste, animateur de télévision, écrivain, ancien responsable de salles de cinéma d'art et d'essai, producteur et réalisateur de documentaires et de films anciens, Directeur de l'Académie de France à Rome, est aujourd'hui Ministre de la Culture ; ne pouvant assister aux conseils d'administration il a préféré démissionner lors de son départ à Rome.

Pour faire partie de l'association, il faut être agréé par le bureau qui statue lors de chacune de ses réunions sur les demandes d'admission présentées. Cette règle énoncée dans l'article 5 ne s'applique en théorie qu'aux membres actifs et bienfaiteurs, l'octroi de la qualité de membre d'honneur relevant de la compétence du conseil d'administration. Quant aux membres de droit, il semble logique de les exclure de l'agrément puisque la compétence pour les désigner (à l'exception de l'adjoint au Maire chargé de la culture nommé es qualités dans les statuts) revient au Conseil de Paris.

Le conseil d'administration

Selon les dispositions de l'article 13, le conseil d'administration dont la liste complète se trouve reproduite en annexe 2, comprend :

- les membres de droit (6 membres) ;
- les membres d'honneur (1 membre actuellement) ;
- huit membres actifs élus pour une durée de trois ans par l'assemblée générale.

Le Secrétaire général de la Ville ou son représentant y assiste sans voix délibérative. Le conseil d'administration compte donc actuellement 15 membres à voix délibérative et un membre à voix consultative.

Le Directeur général du Forum assiste également aux séances du conseil d'administration, sauf lorsque l'ordre du jour porte sur sa situation personnelle.

Les « membres actifs élus par l'assemblée générale » sont en fait des membres cooptés par les membres du conseil d'administration, puisqu'en réalité l'association siège en assemblée générale dans la même formation qu'en conseil d'administration : elle est « fermée ».

Les huit membres « actifs » élus pour 3 ans sont actuellement :

- M. Pierre TCHERNIA, réalisateur, scénariste, Président du Forum des Images pendant 15 ans jusqu'au 1^{er} octobre 2008 ;
- Mme ..., essayiste de cinéma, Directrice des Etudes de la Fondation Européenne pour les Métiers de l'Image et du Son (Fémis), vice-présidente de l'association ;
- M. Claude MILLER, Réalisateur, scénariste et producteur (les Films de la Boissière) ;
- M. ..., Directeur général d'Europa Cinémas, secrétaire de l'association ;
- M. ..., producteur (AGAT Films et Cie), trésorier de l'association ;
- M. Régis WARGNIER, réalisateur, scénariste ;
- Mme ..., productrice et distributrice (Les Films du Losange) ;
- M. ..., Inspecteur général des Finances, Président de l'association depuis juillet 2009.

Les fonctions de membre du conseil d'administration sont exercées gratuitement et il n'est pas prévu de remboursement de frais (article 13).

L'article 19 des statuts prévoit la possibilité de faire établir par le conseil d'administration un règlement intérieur qui doit alors être approuvé par l'assemblée générale, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent. Ce règlement peut « fixer les divers points non prévus par les statuts et, notamment, ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association ». Selon la Secrétaire générale, l'élaboration d'un tel règlement intérieur est actuellement envisagée par l'association ; ce point a été confirmé dans la réponse au rapport provisoire. Il pourra être adopté et modifié à la majorité simple de l'assemblée générale, alors que la modification des statuts exige la majorité des 2/3 (article 21).

La composition du conseil d'administration appelle plusieurs observations :

- En application de l'article L. 2121-33 du CGCT, le Conseil de Paris aurait du être appelé à délibérer pour procéder à la désignation de la Secrétaire générale de la Ville de Paris, fonctionnaire municipale, au conseil d'administration. A la connaissance des rapporteurs cela n'a pas été fait : on rappelle que si cette formalité n'est pas respectée, toute participation d'un fonctionnaire (ou d'un élu comme l'adjoint au Maire chargé de la culture) au sein de l'association s'analyse comme une participation à titre personnel qui n'engage pas la collectivité parisienne, quand bien même les statuts de l'association en disposeraient autrement.
- Comme il a été exposé ci-dessus, aucun membre de l'association ne pouvant être considéré comme un « membre actif », l'élection au conseil d'administration de 8 personnes ne possédant pas cette qualité par l'assemblée générale est irrégulière au regard des dispositions de l'article 13 des statuts.
- La fonction de Président d'honneur n'étant pas prévue par l'article 6 des statuts, il n'était pas possible d'attribuer cette dignité à M. Pierre TCHERNIA comme l'a fait le conseil d'administration du 1^{er} octobre 2008, seul le titre de « membre d'honneur » pouvant lui être conféré par le conseil d'administration.
- Les dates de réunion de l'assemblée générale ne coïncidant pas avec la date d'expiration du mandat des membres élus du conseil d'administration, certains sièges ont pu rester vacants plusieurs mois. Ainsi, les sièges de Mme ... et ... n'ont pas été pourvus entre le 11 mars 2008 (date d'expiration) et l'assemblée générale du 18 juin 2008 qui a élu M. ... et Mme ... à ces postes. Par contre, le mandat de MM. TCHERNIA et ... et de Mme ... qui expirait à la même date, avait fait l'objet d'une reconduction lors de l'assemblée générale du 14 décembre 2007 (avec prise d'effet au 11 mars 2008).
- On note enfin que le conseil d'administration est désormais composé en majorité de membres extérieurs à la Ville de Paris (9 sur 15), si tant est qu'on puisse considérer que le groupe « Ville de Paris » est homogène, ce qui n'est pas le cas puisqu'il comporte deux élus d'opposition.

Les comptes rendus des réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale sont signés par le président et le trésorier, sans que cela soit prévu dans les statuts.

Le bureau du conseil d'administration

Selon l'article 14 des statuts, le bureau comprend un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier, élus par le conseil d'administration parmi ses membres pour une durée de trois années. La disposition du même article prévoyant que ces désignations sont opérées « au scrutin

secret » ne semble pas respectée, d'après les termes du compte rendu de la réunion du conseil d'administration du 14 décembre 2005 qui n'en fait pas mention. En 2005, la désignation des membres du bureau a été entérinée par l'assemblée générale, ce qui est superflu.

La seule prérogative du bureau mentionnée par les statuts est l'agrément des nouveaux membres de l'association (article 5). En outre, les radiations des membres sont prononcées par le conseil d'administration après que le membre ait été convoqué devant le bureau pour donner ses explications (art. 10).

Le Président de l'association

Les présidents successifs de l'association ont tous été des personnalités de premier plan dans le domaine des médias et du cinéma. Pour ne s'en tenir qu'à la période récente :

- Pierre TCHERNIA, dont les titres ont été rappelés plus haut, a assuré la présidence de 1993 à 2008 ;
- M. ..., Conseiller d'Etat, a exercé brièvement la présidence d'octobre 2008 à juin 2009 : c'est un spécialiste reconnu de l'audiovisuel : directeur délégué auprès du directeur général de France 2 (1994-1996), directeur général du Conseil supérieur de l'audiovisuel (1996-1997), conseiller pour la culture et la communication auprès de Lionel Jospin, Premier Ministre (1997), directeur général du Centre national de la cinématographie (2001), conseiller du Président de France Télévision (2004-2005), directeur à France Culture puis directeur général délégué de Radio France pour la stratégie et les contenus, avant d'être nommé au 1^{er} juin 2009 au cabinet du maire de Paris en tant que conseiller chargé de la culture, de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- M. ... est le président actuel du Forum : Inspecteur général des finances, il a été Directeur général de Canal+, président du Centre national de la cinématographie (1995), président de France Télévisions (1999-2005), directeur général du pôle Services médias de Netgem, un fournisseur de solutions et de services dans le domaine de la télévision numérique terrestre (2006), depuis juin 2008 Directeur général de la plateforme de vidéo à la demande (VOD) Glowria. Il est également Président du syndicat des opérateurs de VOD.

Les prérogatives qui lui sont attribuées sont dispersées dans différents articles.

Elu par le conseil d'administration comme les autres membres du bureau (art. 14), le Président :

- préside l'assemblée générale et le conseil d'administration ;
- représente l'association dans tous les actes de la vie civile ;
- ordonnance les dépenses ;
- nomme, après consultation du conseil d'administration, un directeur chargé de l'administration et de la gestion de l'association, auquel il peut donner délégation (voir E.) ;
- peut donner délégation dans les conditions qui sont fixées par le règlement intérieur (non pris) ;
- représente l'association en justice et donne le cas échéant procuration écrite spéciale à un mandataire pour le remplacer à cet effet (article 16) ;
- expose lors de la réunion ordinaire annuelle de l'assemblée générale la situation morale de l'association (article 17) ;
- convoque une assemblée générale extraordinaire sur la demande de plus de la moitié des membres de l'association (article 18).

En ce qui concerne les autres membres du bureau, il est seulement indiqué à l'article 17 que le Trésorier rend compte de la gestion de l'association lors de la réunion ordinaire annuelle de l'assemblée générale, ce qui est fait chaque année.

Le Directeur du Forum

L'article 16 des statuts prévoit l'existence d'un « directeur chargé de l'administration et de la gestion de l'association », nommé par le Président après consultation du conseil d'administration.

Selon le même article, le directeur « reçoit délégation du président notamment pour l'exécution du budget et l'ordonnancement des dépenses, dans les limites fixées par le conseil d'administration ». Il faut comprendre que dans un but de continuité et d'efficacité, le président doit obligatoirement conférer une telle délégation au directeur de l'association qu'il a nommé. Une décision du président du Forum des Images et du Centre audiovisuel de Paris a donné délégation de signature le 25 avril 2002 à la Directrice générale et à la Secrétaire générale des deux associations, décision qui restait donc valable en ce qui concerne le nouveau « Forum des Images » jusqu'au changement de président. Cette délégation est « séparée, pleine et entière... sous réserve des dispositions prévues à l'article 16 des statuts » et vaut pour toutes opérations bancaires. La réserve relative à l'article 16 concerne la représentation en justice de l'association qui exige donc un mandat spécial.

Cette délégation ne respecte pas les statuts au plan organique puisqu'elle ne peut normalement être consentie qu'envers la Directrice générale et qu'elle a également été prise en faveur de la Secrétaire générale ; l'article 16 prévoit bien la possibilité pour le président de « donner délégation », sans plus de précisions, mais il ne peut le faire que « dans les conditions qui sont fixées par le règlement intérieur », règlement qui n'a jamais été pris et qui prive donc cette possibilité de son effet. Ce point devrait donc pouvoir être réglé lorsque celui-ci aura été établi.

Elle est également imparfaite sur un plan fonctionnel puisqu'en ce qui concerne l'exécution du budget et l'ordonnancement des dépenses, elle devrait être consentie « dans les limites fixées dans le conseil d'administration », qui n'ont en fait jamais été précisées.

Enfin, par décision du 1^{er} octobre 2008, la Directrice générale a conféré une délégation générale de signature « pleine et entière » à la Secrétaire générale de l'association, « sous réserve des dispositions prévues à l'article 16 des statuts ». Cette subdélégation est évidemment irrégulière

puisqu'elle n'est pas conférée par le président dans les conditions prévues par les statuts et superflue puisque la Secrétaire générale a déjà reçu délégation directe du président.

Pour remédier à ces difficultés et conférer valablement la signature à l'encadrement supérieur de l'association, il conviendrait donc soit d'élargir les possibilités de délégation prévues dans les statuts eux-mêmes, soit de les prévoir dans le règlement intérieur dont les dispositions restent à arrêter. Il faut préciser que les tiers sont protégés dans une certaine mesure par la théorie du mandat apparent : normalement le dirigeant d'une association régulièrement nommé et déclaré engage l'association pour les actes entrant dans l'objet et dans la limite des clauses statutaires, et il appartient au tiers contractant de vérifier la régularité des conditions de cet engagement (objet de l'association, qualité du signataire, absence de clause limitative de pouvoirs). L'association sera tenue pour responsable des actes signés par un mandataire apparent dans des circonstances où le cocontractant était autorisé à ne pas vérifier des pouvoirs du mandataire (GUIDE DE GESTION RF Associations 2001 p.97). On peut penser qu'il serait difficile à un cocontractant de déceler l'irrégularité d'une signature donnée par la seule Secrétaire générale.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le Forum des Images indique qu'il a pris bonne note de la nécessité de préciser les délégations et subdélégations dans les statuts et/ou le règlement intérieur.

3.1.3. Le fonctionnement des organes de l'association

Deux observations principales peuvent être faites :

3.1.3.1. De manière générale, les statuts ne définissent pas avec suffisamment de précision les compétences respectives de chacun des organes

C'est ce qu'avait déjà observé en partie la Direction des affaires juridiques lorsqu'elle avait été consultée sur le projet de statut des associations fusionnées, sans toutefois qu'elles soient prises en compte dans le projet adopté (note DAJ du 22 juillet 2004 à la Mission Cinéma). Ainsi :

- l'article 12 stipule que l'association est (conjointement) administrée par l'assemblée générale et le conseil d'administration, alors que l'article 15 indique que « le conseil d'administration dirige l'association » ;
- l'article 15 prévoit que le conseil d'administration « arrête les comptes de l'exercice clos et vote le budget de l'année suivante » alors que c'est à l'assemblée générale que le « trésorier rend compte de sa gestion » (article 17) ;
- la rédaction de l'article 14 ne permet pas de cerner les compétences du bureau par rapport aux autres organes de l'association, notamment le conseil d'administration dont il émane ;
- l'article 17 indique que le conseil d'administration fixe l'ordre du jour de l'assemblée générale mais sans désigner la personne qui est chargée de la convoquer au sein du conseil d'administration ;
- aucun article ne prévoit la compétence de nomination du commissaire aux comptes, qui est obligatoire puisque l'association reçoit plus de 150 000 € de subvention, en application de l'article L. 612-4 du Code de commerce ;
- l'article 18 ne précise pas quelles sont les compétences de l'assemblée générale extraordinaire alors que les articles 21 et 22 qui traitent des décisions habituellement

réservées à cette instance (modification des statuts, dissolution de l'association) les attribuent respectivement à l'assemblée générale ordinaire ou à une assemblée générale « spécialement convoquée à cet effet », sans plus de précision. Dès lors, l'obligation qui est faite à l'assemblée générale de se réunir au moins une fois par an en session extraordinaire par l'article 17 ne signifie rien.

Ces dispositions devraient être regroupées et toilettées pour prévoir des conditions harmonisées de convocation, de quorum et de majorité, ainsi que les catégories de décisions relevant respectivement de l'assemblée générale ordinaire et de l'assemblée générale extraordinaire.

3.1.3.2. Le fonctionnement des organes sociaux montre une confusion entre l'assemblée générale et le conseil d'administration

Le rythme annuel de réunion prévu pour l'assemblée générale est respecté, en tout cas en ce qui concerne les assemblées générales ordinaires (« normales »), puisque le conseil d'administration et l'assemblée générale se réunissent habituellement deux fois par an à la même date (une fois en juin ou juillet pour l'approbation des comptes et une fois en décembre).

L'examen des feuilles de présence aux assemblées générales montre que le quorum de la moitié des membres présents ou représentés exigé par l'article 17 des statuts est très largement atteint (en moyenne : 12 membres ayant voix délibérative sur les 15 composant l'assemblée générale depuis la modification des statuts de décembre 2004, avec en moyenne 9 membres effectivement présents). La limite de deux procurations par membre est respectée, mais les pouvoirs sont parfois remis à des membres sans voix délibérative.

On constate que sur les 10 dernières réunions du conseil, les représentants de la Ville de Paris (si tant est qu'on puisse considérer qu'ils composent une catégorie unique) ont eu à deux reprises la majorité au conseil avec 6 voix sur 11 membres présents ou représentés, les 14 décembre 2007 et 18 juin 2008 (cf. annexe 3 : liste des conseils d'administration et assemblées générales du Forum des Images).

L'association siège dans la même formation en conseil d'administration qu'en assemblée générale : comme le montrent les comptes rendus des réunions depuis 2005, chaque réunion du conseil d'administration est suivie d'une réunion de l'assemblée générale.

Plusieurs dysfonctionnements doivent être relevés :

- En ce qui concerne les réunions du conseil d'administration :

La pratique des pouvoirs donnés par un membre du conseil à un autre membre (cf. fiche Liste des conseils d'administration et des assemblées générales du Forum des Images) n'est pas prévue par les statuts : elle n'existe qu'au profit des membres de l'assemblée générale, avec un quota maximal de deux procurations pour chaque membre (art. 17).

Cette pratique des procurations donne lieu à des irrégularités : il arrive que certains membres ayant voix délibérative donnent pouvoir à un membre à voix consultative. Ainsi l'adjoint au maire chargé de la culture, membre de droit, a donné pouvoir au Secrétaire général de la Ville de Paris, (CA 10 juillet 2007 et 17 décembre 2004 : lors de cette dernière réunion le pouvoir est donné à la représentante du Secrétaire général, à laquelle celui-ci avait lui-même délégué son pouvoir, ce qui était inutile puisque les statuts prévoient : « le SG ou son représentant »).

La participation au conseil d'administration de personnes qui n'en sont pas membres pose plusieurs problèmes.

Les statuts prévoient que deux personnes « assistent également » au conseil d'administration : le Secrétaire général de la Ville de Paris et le Directeur du Forum des Images, sans voix délibérative, ce qui n'est d'ailleurs précisé que pour le premier d'entre eux.

Or on constate à la lecture des procès-verbaux que plusieurs autres personnes assistent habituellement au conseil :

- le représentant élu du personnel au comité d'entreprise ;
- le commissaire aux comptes ;
- la Secrétaire générale du Forum.

La Déléguée à la Mission cinéma a assisté également aux réunions auxquelles était présent le Secrétaire général de la Ville, qu'elle représentait habituellement, et la conseillère du Maire de Paris pour la Culture, ancienne déléguée, a assisté à la réunion du 1^{er} octobre 2008.

Il n'y a rien à redire aux participations des deux premiers cités, qui devraient être mentionnées par les statuts.

Par contre, on constate qu'une très grande partie des comptes rendus, et, on peut le penser, des réunions, est monopolisée par des exposés de la Directrice générale et de la Secrétaire générale du Forum des Images : cette part peut être estimée entre les 2/3 et les 4/5^e de chaque réunion. De longs exposés sur les travaux, la programmation et le bilan des activités réalisées pendant la période Hors les murs ou la réouverture, le budget, les marchés les plus importants (numérisation), les rapports financiers, sont présentés par ces deux salariées de l'association. Ces points de l'ordre du jour donnent ensuite lieu, le cas échéant, à débat et à vote entre les membres titulaires du conseil d'administration.

On relève aussi dans les comptes rendus qu'à de très nombreuses reprises, les propositions de décisions du Conseil lui sont formellement présentées non par le président mais par la Directrice générale ou la Secrétaire générale du Forum, y compris pour les désignations des membres du conseil d'administration (ex : procès-verbal de la séance du 27 juin 2005). Les instances de tutelle (le Secrétaire général de la Ville de Paris ou son représentant, Délégué à la Mission cinéma) sont également intervenues à plusieurs reprises.

Il faut veiller à bien respecter les dispositions des articles 15 et 16 selon lesquels le conseil d'administration dirige l'association et le président préside le conseil d'administration. En effet, les dirigeants salariés du Forum n'en sont pas membres puisque selon les statuts, la Directrice générale « y assiste » et que l'existence et le rôle de la Secrétaire générale ne sont même pas mentionnés. Le Conseil d'Etat a rappelé dans un avis du 22 octobre 1970 que le caractère non lucratif des associations exige que les salariés ne peuvent avoir une part prépondérante à la direction de celles-ci. Cela étant, il ressort des comptes rendus que les décisions restent prises par le conseil d'administration, même s'il approuve les éléments présentés par les salariés de l'institution.

- En ce qui concerne les fonctions respectives de l'assemblée générale et du conseil d'administration :

De façon générale, le Forum des Images fait adopter les décisions dans un premier temps par le conseil d'administration puis, dans la réunion qui suit quelques minutes après, par l'assemblée générale.

C'est ainsi que l'assemblée générale approuve les procès-verbaux de la séance précédente du conseil d'administration aussi bien que le sien propre, et inversement. Il semble toutefois que cette pratique est abandonnée depuis la séance du 1^{er} octobre 2008, chaque organe se bornant à approuver le seul procès-verbal de sa dernière réunion.

Enfin, l'assemblée générale approuve la désignation des membres du bureau alors qu'il s'agit d'un pouvoir du conseil d'administration selon l'article 14 (ex : 14 décembre 2005). Ainsi, le 1^{er} octobre 2008 le nouveau président du Forum a été élu par le conseil d'administration (semble-t-il car le procès verbal ne mentionne pas formellement cette désignation), puis cette désignation a été « approuvée » par l'assemblée générale extraordinaire (vraisemblablement convoquée pour la légère modification des statuts concernant l'activité de restauration).

Toutes ces formalités sont superfétatoires et alourdissent inutilement les ordres du jour. La cause de ces confusions est évidemment l'identité totale des deux organes de l'association. On constate d'ailleurs que les débats au conseil d'administration font l'objet de comptes rendus « analytiques » (les débats sont exposés sous la forme indirecte), ce qui n'existe pas pour l'assemblée générale : son procès-verbal est un ensemble de courtes résolutions, la discussion ayant eu lieu au cours du conseil d'administration.

Il serait nécessaire de faire preuve de davantage de rigueur et de bien distinguer l'exercice des compétences qui reviennent à chacun de ses organes (ce qui n'empêche évidemment pas le conseil d'administration d'être préalablement informé des décisions qui seront prises par l'assemblée générale et d'en approuver le principe). Mais le conseil d'administration ne doit pas se substituer à elle pour prendre une décision qui revient à l'organe délibérant, et vice-versa.

3.1.3.3. Une meilleure répartition des compétences

Afin de remédier à ce problème, il apparaît nécessaire de rédiger avec davantage de clarté les articles relatifs aux différents organes de l'association en précisant les compétences respectives du président, du bureau et du conseil d'administration (organes de direction), ainsi que de l'assemblée générale (organe délibérant). Il doit être rappelé qu'à défaut de pouvoirs expressément attribués par les statuts ou de délégation de pouvoir à un autre organe de l'association, les actes dépassant l'administration courante de l'association ne peuvent être décidés que par la collectivité des associés réunis en assemblée générale (Rép. Min. OLIN, JO 21 août 2007, Déb. Sénat questions p. 2175).

La Mission Cinéma pose en particulier la question de la définition du rôle et des prérogatives du conseil d'administration : elle a cité aux rapporteurs les exemples récents de la création d'un emploi d'encadrement (responsable de l'accueil) ou de la création d'un festival de cinéma en février (« Etat du monde et cinéma »), événement ayant un coût, qui ne lui auraient pas été soumis. Il serait souhaitable, aux yeux de la tutelle, que le conseil d'administration, où, elle est présente, décide sur ces matières.

En l'espèce, on peut faire observer que la création du nouveau Festival « Etat du Monde et cinéma » a été mentionnée par la Directrice générale du Forum des Images dans le cadre de la présentation des « activités prévisionnelles de réouverture » qui ont été approuvées par le conseil d'administration et l'assemblée générale le 18 juin 2008, sans toutefois que le coût en soit précisé.

Quant au recrutement d'un responsable de l'accueil il a été annoncé - assez discrètement il est vrai - par la Directrice générale lors de la même séance (« Une attention particulière sera accordée au recrutement du personnel d'accueil, avec un responsable, et des enjeux de formation importants pour toute cette équipe [une dizaine de personnes vraisemblablement] »).

Il serait utile de compléter et de préciser dans les statuts les fonctions (ce ne sont que des exemples) :

- **du président :**
 - il assurerait l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration et le fonctionnement de l'administration conformément aux statuts ;
 - il serait compétent pour embaucher le personnel, après avis du conseil d'administration pour les emplois les plus importants (Directeur général, Secrétaire général et Secrétaire général adjoint, Directeurs) et mettre fin à leurs fonctions.
- **du Directeur général :**
 - son rôle actif de « rapporteur » des actions passées et des projets à venir devant le conseil d'administration serait précisé.
- **du conseil d'administration :**
 - il définirait la politique et les orientations générales de l'association ;
 - le programme des Directions et les financements accordés à l'association pour leur réalisation seraient soumis à son approbation sur proposition du président ;
 - il arrêterait les tarifs (prérogative omise actuellement dans les statuts mais qu'il exerce en pratique) ;
 - il déciderait de la création des emplois permanents ainsi que du montant des rémunérations ;
 - ses règles de convocation et de délibération seraient précisées pour se différencier de celles applicables à l'assemblée générale.
- **De l'assemblée générale :**
 - les compétences respectives des assemblées générales ordinaires et extraordinaires seraient mieux différenciées.

Enfin, il faut mettre en place le registre spécial prévu par la loi de 1901, sur lequel sont transcrites les modifications apportées aux statuts et les changements survenus dans l'administration de l'association.

3.2. L'exercice de la tutelle sur le Forum par la Ville

On examinera successivement la convention, le respect des dispositions légales et réglementaires et les modalités concrètes de la tutelle de la Ville.

3.2.1. Les liens conventionnels entre le Forum des Images et la Ville de Paris

Le Forum et la Ville de Paris sont liés par une convention du 4 juin 1985, amendée par avenants du 9 décembre 1986 (mise à disposition des locaux), 17 novembre 1987 (sous-traitance de la cafétéria) et 12 janvier 1990 (participation financière de la Ville de Paris) (cf. annexe 4).

Cette convention a un *triple objet défini dans son article 1^{er}* : elle précise :

- la « mission conférée par la Ville de Paris au Centre audiovisuel de Paris et les conditions dans lesquelles cette mission est exercée » ;
- les modalités de soutien financier de la Ville de Paris à cette association ;
- les conditions de mise à disposition temporaire de locaux d'une superficie de 4000 m² dans la zone Bourse-Saint Eustache des Halles (75001) au profit du CAP ».

Dans la mesure où la convention emploie le terme « préciser », on peut raisonnablement penser que les signataires ont entendu compléter des dispositions existant pas ailleurs, c'est-à-dire les statuts de l'association. Cela explique par exemple qu'il ne soit pas mentionné dans l'article 2 sur la Mission que le fonds audiovisuel dont il est question concerne Paris, puisque cela était dit dans les statuts.

On observera que le 3^{ème} point (la mise à disposition de locaux) est rapidement devenu obsolète du fait de l'intervention de nouvelles dispositions spécifiques. Par ailleurs, les dispositions de l'article 4 sur la participation financière de la Ville ont été implicitement abrogées par les dispositions correspondantes des conventions d'objectifs conclues entre les deux parties qui se sont succédées au fil des ans.

Sous ces réserves, les autres dispositions de la convention restent valables (objet, mission, propriété des immobilisations, durée, dénonciation).

Selon *l'article 2 « Mission »*, « Le CAP a pour mission la constitution d'un fonds audiovisuel destiné à être mis à la disposition du public et son éventuelle commercialisation, sans aucun but lucratif. A cette fin le CAP procède à :

1. L'acquisition des droits non commerciaux de documents audiovisuels existants.
2. La production de documents audiovisuels destinés à enrichir le fonds de l'association.
Le volume annuel d'heures que le centre se propose d'acquérir ou produire figurera au budget prévisionnel soumis à l'approbation du conseil d'administration de l'association.
3. L'acquisition des équipements et immobilisations nécessaires à la constitution du fonds audiovisuel et à sa diffusion auprès du public».

Cet article permettait donc un certain contrôle du conseil d'administration sur l'activité de production audiovisuelle de l'association dans la mesure où le volume annuel d'heures des films à acquérir ou à produire devait figurer au budget soumis au conseil d'administration, qui était à l'époque de la convention, entièrement dominé par la Ville de Paris.

Dans l'article 3 « *Propriété des immobilisations* », il est prévu que « l'ensemble des immobilisations corporelles définitivement acquises par le Centre audiovisuel de Paris deviendra propriété de la Ville de Paris en cas de mise en liquidation ou de dissolution de l'association ».

Les dispositions de l'article 15 du décret du 16 août 1901 prévoyant la reprise des apports par les sociétaires au moment de la dissolution ne sont pas applicables, la Ville n'étant pas elle-même membre de l'association. L'article 23 des statuts prévoit que l'actif net de l'association à la dissolution est distribué conformément à la législation en vigueur, ce qui est insuffisant : normalement les statuts doivent prévoir l'attribution des biens en faveur d'autres associations poursuivant un but similaire, étant entendu que la dévolution se fera à titre onéreux si les associations concernées ne sont pas reconnues d'utilité publique ou habilitées expressément à recevoir des libéralités. Cela étant, les règles précises régissant la dévolution du boni de liquidation pourraient être définies par l'assemblée générale. En ce qui concerne le retour des biens à la Ville de Paris, elle semble être autorisée par l'administration (« la dévolution des biens d'une association dissoute à une commune ne peut se justifier par le seul octroi de subventions qui n'entraîne, par lui-même, aucun droit de reprise » Question n° 22016 JOAN 21 juin 1999, et les auteurs estiment donc qu'« il n'existe pas de droit pour la commune, mais peut-être une possibilité de reversement » (Les relations entre collectivités locales et associations, la Gazette des communes, septembre 2008, p. 229).

A la lecture de cette convention, il apparaît donc clairement que l'association a été expressément créée pour gérer un fonds audiovisuel qu'elle est chargée de constituer sous le contrôle de la Ville, que celle-ci a mis à disposition les locaux de l'équipement municipal destiné à accueillir ses activités et le public (dont elle financera intégralement de 2005 à 2008 les travaux de rénovation, l'Auditorium étant pris directement en charge par l'association sur les réserves financières constituées sur les subventions municipales en raison du décalage de la réouverture), la Ville récupérant en cas de cessation d'activité les immobilisations que ses subventions ont contribué à acquérir.

Durée et validité :

A la connaissance des rapporteurs, cette convention n'a pas été abrogée et ses dispositions sont toujours en vigueur. Le traité de fusion-absorption du 28 juin 2004 maintient la personnalité juridique du CAP, partie à la convention, qui a absorbé l'association Forum des Images. En 2005, une modification statutaire approuvée par l'assemblée générale a permis au CAP de prendre la dénomination de Forum des Images. L'actuel Forum des Images est donc partie aux conventions signées au nom du CAP.

La convention est renouvelable tacitement par période quinquennale à compter du 1^{er} janvier 1991 (art. 6). Les parties peuvent la dénoncer après un préavis de 3 mois par LRAR (art. 7). Il est donc aisé de mettre fin aux dispositions de ce texte, soit sur initiative de l'association, soit par délibération du Conseil de Paris.

3.2.2. Le respect des dispositions légales et réglementaires permettant de contrôler les associations subventionnées

Les conventions d'objectifs :

Chaque année, le Forum des Images conclut avec la Ville de Paris plusieurs conventions de subvention, afin de respecter l'article 10 de la loi N° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations et le décret N° 2001-495 du 6 juin 2001, dans la mesure où le montant annuel de subvention octroyé dépasse le seuil de 23 000 €.

Jusqu'en 2008, les conventions de subvention étaient au nombre de 3 ou 4 par an, concernant des objets différents (chiffres 2008) :

- subvention de fonctionnement (5,6 M€) ;
- subvention d'équipement (300 000 €) ;
- subvention de l'opération Cinéma au clair de lune (87 000 €),

auxquelles il faut ajouter une convention relative à la numérisation du fonds audiovisuel et à l'acquisition des matériels correspondants (5,1 M€ au total de 2002 à 2006).

En 2009, les deux subventions de fonctionnement et d'équipement ont été regroupées dans la même convention.

Les dispositions de ces conventions suivent les modèles préconisés par la Direction de la décentralisation et des relations avec les associations, les territoires et les citoyens (DDATC). Les particularités notables sont les suivantes :

- l'« objet de la convention » (fonctionnement) énumère les activités du FDI de façon parfois plus précise que ne le font les statuts ou l'exposé des motifs de la délibération (sont en particulier mentionnées les actions éducatives qui ne figurent pas dans les statuts) ;
- la mention des contributions non financières : mise à disposition d'un agent titulaire de la Ville à titre gracieux, autorisée par délibération DRH 17 des 27-28 janvier 2003 et occupation « à titre gracieux » des locaux prévues par les conventions de juin 1985, mars 1998 et avril 1999 (bien que dans ces deux derniers cas une redevance d'occupation soit payée à la Ville) ;
- la mention (art. 14 de la convention d'équipement) qu'en cas de dissolution de l'organisme les biens (immobilisations corporelles et incorporelles) acquis par le biais de la subvention municipale reviendront à la Ville de Paris (en ce qui concerne les immobilisations corporelles il ne s'agit que de la reprise de l'engagement de 1985). Toutefois, cet article a été supprimé dans la convention 2009 et devra être rétabli dans les futures conventions ;
- la mention des servitudes d'utilisation de l'auditorium 20 jours par an au profit de la Ville de Paris ;
- l'exigence d'un compte rendu financier relatif à l'utilisation de la subvention qui figure dans toutes les conventions. Il est rappelé que ce compte rendu, qui atteste de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention, est obligatoire selon la loi du 12 avril 2000 « lorsque la subvention est affectée à une dépense déterminée », ce qui est le cas de l'opération « Cinéma au clair de lune ». Par contre, il n'est pas obligatoire lorsqu'il s'agit d'une subvention non affectée, correspondant au fonctionnement général de l'association et, bien que prévu également par la convention pour celles-ci, il se justifie moins pour les subventions d'équipement, réglées sur factures (article 6).

Ce compte rendu doit être présenté selon les modalités fixées par l'arrêté du Premier ministre du 11 octobre 2006 : il comprend un tableau des charges directes et indirectes et des produits affectés à la réalisation du projet ou de l'action subventionnés, et des annexes de commentaires sur les écarts entre le budget prévisionnel et la réalisation, ainsi qu'une information qualitative sur les actions entreprises et les résultats obtenus.

Quel qu'en soit l'objet, ces comptes rendus n'ont jamais été fournis à la Mission Cinéma.

Les modalités de versement de la subvention de fonctionnement ne sont pas précisées dans le texte de la convention d'objectifs.

La nomination d'un commissaire aux comptes et d'un suppléant

L'association recevant une subvention d'un montant supérieur à 153 000 € doit nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant chargé de certifier les comptes annuels en application de l'article L. 612-4 du code de commerce. Les statuts du Forum ne mentionnent pas quel organe associatif doit procéder à la nomination du commissaire aux comptes, mais le Conseil national des commissaires aux comptes estime que l'organe compétent est celui qui approuve les comptes, donc l'assemblée générale.

L'assemblée générale a approuvé, le 18 juin 2008, la désignation comme commissaire aux comptes titulaire de la société représentée par M. avec comme suppléant M., qui est membre du même cabinet, mais est donc désigné *intuitu personae*.

La transmission et la publication des comptes

La transmission à la Ville des budgets et comptes certifiés de l'exercice écoulé, ainsi que de tous documents faisant connaître les résultats de l'activité de l'association, exigée en application de l'article L.1611-4 du code général des collectivités territoriales, est également prévue par les articles 8 et 9 des conventions d'objectifs. Le bilan certifié conforme du dernier exercice connu doit également être transmis à la commune en application de l'article L.2313-1-1 CGCT (et non L.2313-1) lorsque l'organisme a reçu de la collectivité une subvention supérieure à 75.000 €, ce qui est le cas du Forum. La Ville demande dans la convention le bilan certifié conforme, le compte de résultats et les annexes. Ces dispositions sont respectées dans le cadre de la demande de subvention présentée par l'association.

Dans l'« Etat des concours » annexé au compte administratif de la commune sont mentionnés conformément à l'art. L.2313-1 (2°) du CGCT :

- le montant de la subvention en numéraire ;
- le concours apporté à l'association sous forme de mise à disposition de personnel (sans précision de nombre ni de coût) ; la mise à disposition de locaux ne figure pas dans les comptes administratifs 2006 et 2007, mais cela peut s'expliquer par le fait que le Forum était à ce moment-là en travaux.

En application de l'article L. 2313-1 (4°) du Code général des collectivités territoriales, la Ville de Paris devrait mentionner en annexe de son budget et de son compte administratif le Forum des Images dans la liste des organismes pour lesquels elle a versé une subvention supérieure à 75 000 euros. Cette formalité est bien opérée, du moins en ce qui concerne le compte administratif (2005 et 2006).

Le décret n° 2006-887 du 17 juillet 2006 relatif à la publication par voie électronique des subventions versées aux associations de droit français et aux fondations fait désormais obligation aux collectivités de publier une liste annuelle des subventions accordées comprenant les avantages en nature, ce qui nécessitera donc la valorisation de la mise à disposition des locaux et de l'agent de la Ville (elle sera publiée sur Internet pour Paris).

Enfin, aucune indication ne figure actuellement dans les comptes de l'association. Or le Chapitre III du règlement CRC n° 99-01 du 16 février 1999 prévoit :

- une information dans l'annexe portant sur leur nature et leur importance si les contributions en nature présentent un caractère significatif ;

- la possibilité pour l'association d'opter pour leur inscription en comptabilité (classe 8), si elle dispose d'informations quantifiables et valorisables sur ces contributions.

Ces dispositions devront être respectées à l'avenir, comme le demande le Bureau des subventions aux associations.

La publication des rémunérations

En application de l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 € doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature.

On ne trouve pas trace de cette publication dans les comptes du Forum. Cette obligation qui concerne les trois salaires les plus hauts et non les trois personnes occupant le rang hiérarchique le plus élevé (Rép. Ministérielle J.O.A.N. N° 3475 du 9 octobre 2007 à Mme ZIMMERMANN) ne devrait concerner que les salariés, les administrateurs n'étant pas rémunérés, selon les statuts. Son non-respect n'est cependant pas sanctionné.

3.2.3. Les relations entre la Ville et le Forum : la tutelle au quotidien

Les rapports institutionnels

Les relations entre Ville et Forum ont lieu en premier lieu à travers les organes sociaux, conseil d'administration et assemblée générale : présence de l'adjoint au Maire chargé de la culture et de 5 conseillers de Paris parmi les membres de droit de l'association et du conseil d'administration, présence du Secrétaire général de la Ville de Paris ou de son représentant à l'assemblée générale et au conseil d'administration, sans voix délibérative.

L'instruction des demandes de subvention est assurée par la Mission cinéma rattachée au Secrétariat général, le Délégué Général à la Mission Cinéma siégeant au conseil d'administration et à l'assemblée générale en tant que représentant de la Secrétaire générale. La tutelle du Forum n'est pas inscrite parmi les fonctions dévolues à la Mission Cinéma qui sont très succinctement énumérées par l'arrêté d'organisation des services de la Ville de 2002 (qui mentionne par contre les relations avec le CNC et la Région d'Ile-de-France).

Les relations « au jour le jour »

Les relations au jour le jour ont lieu avec la Mission cinéma qui a vu récemment un renouvellement complet de son équipe de direction avec l'arrivée en août 2008 de M., Délégué, et de Mme, chargée de mission, en remplacement de Mme et de M.

Le Délégué général à la Mission Cinéma a défini aux rapporteurs le rôle de la Mission Cinéma et la nature de la tutelle qu'il entendait exercer sur le Forum :

- il a demandé à être consulté en amont sur les dossiers soumis au conseil d'administration et à viser le compte rendu avant diffusion, après corrections éventuelles ;

- il estime nécessaire de donner des directives ou tout au moins des orientations, et rappelle l'importance de son métier de base qui est le suivi des mutations urbaines ;
- dans les domaines qui concernent la Mairie, le Forum doit s'habituer à travailler au quotidien avec la Mission Cinéma ;
- il désire obtenir du Forum une meilleure lisibilité de la présentation budgétaire pour savoir comment est réellement répartie la subvention : la présentation par Direction doit être remplacée par une présentation isolant le coût total et les dépenses réelles de la structure pour chaque action, projet ou programme, ce qui implique la mise en œuvre d'une véritable comptabilité analytique par le Forum.

Le Forum dispose d'une indépendance de programmation artistique complète mais aussi d'une grande autonomie de gestion qu'il n'est pas question de brider. La Mission Cinéma souhaite cependant jouer un rôle de pilotage du Forum et resserrer son contrôle sur l'institution.

L'instrument privilégié de ce pilotage par la Mission Cinéma est l'octroi des crédits. Les inflexions sont possibles mais ont été limitées jusqu'à présent ; ainsi l'enveloppe budgétaire n'a été réduite que de façon symbolique pendant la période Hors les murs. En 2007, une subvention de fonctionnement de 5,731 M€ a été versée, « soit une légère diminution (30 000 €) par rapport aux exercices précédents (5,781 M€) en raison d'une moindre activité liée aux travaux de rénovation ». En 2008, le Hors les murs se prolongeant, la subvention subit encore une légère variation à la baisse : 5,616 M€ (-115 000 €). Les demandes de crédits font l'objet d'échanges de courriers entre le Forum et la Mission Cinéma (par exemple : lettre FDI du 17 octobre 2007 et réponse de la MC du 7 mai 2008 faisant le point « après nos multiples échanges ») qui a ainsi refusé une augmentation des crédits de 1M€ qui était demandée par le Forum pour le développement de ses activités à la réouverture.

Le contrôle pourrait être resserré soit dans le cadre de la convention de 1985 (mais celle-ci n'est guère opérationnelle) soit dans le cadre des conventions d'objectifs dont les dispositions relatives au budget (d'ailleurs non mentionné dans l'article 9 parmi les objets de contrôle de la Mission Cinéma) et au bilan d'activité pourraient être précisées.

En ce qui concerne des interventions sur la gouvernance de l'association, les rapporteurs n'ont pas recueilli de preuves écrites d'immixtion de la Ville dans la Direction de l'association, mais il est évident qu'elle pèse fortement sur les décisions majeures, par exemple à l'occasion du changement de président (M. TCHERNIA a d'ailleurs fait état de la lettre qu'il a envoyée au Maire pour lui annoncer son intention de quitter la tête du Forum des Images), alors que ce dernier est formellement élu par le conseil d'administration. Quant au directeur général, qui est nommé par le président après consultation du conseil d'administration, le titulaire de ce poste n'a pas changé récemment.

3.3. Les locaux : une mise à disposition à revoir sur le plan juridique

Le siège et les locaux d'activité du Forum des Images sont situés au Forum des Halles, dans des locaux appartenant à la Ville de Paris, à la Porte Saint Eustache dans le 1^{er} arrondissement. Le siège social a été fixé auparavant (association Vidéotheque de Paris) 17 boulevard Morland (4^{ème}), puis 4 rue Beaubourg (1^{er}).

3.3.1. Les locaux occupés par le Forum et les textes les régissant

Il convient de différencier les locaux du siège et des activités des bureaux de la rue du Louvre qui ont accueilli une partie des agents du Forum depuis sa création, puis la totalité des effectifs pendant la plus grande partie de la période de travaux.

Dans l'ordre chronologique on trouve successivement :

- Un avenant du 9 décembre 1986 à la convention du 4 juin 1985 entre la Ville et le CAP (modifiant l'article 1^{er} et ajoutant un article 5 oublié dans cette convention).

Ce court article 5 complète la convention du 4 juin 1985 qui fixe les missions confiées par la Ville de Paris à l'association, la propriété des immobilisations et les modalités de la participation financière de la Ville de Paris par les dispositions concernant « la mise à disposition des locaux ». Il prévoit que la Ville « met gracieusement à la disposition de l'association Centre audiovisuel de Paris des locaux de 4000 m² dans la zone Bourse-Saint Eustache des Halles, la Ville de Paris « assurant la prise en charge des charges de gestion de cet équipement dans le cadre des dispositions du cahier des charges générales du secteur ouest de la ZAC de rénovation des Halles signé le 13 décembre 1979 entre le préfet et la SEMAH et de la convention du 26 septembre 1986 entre la Ville et la SGCH ».

Cette convention signée le 9 décembre 1986 proroge la durée de validité de la convention de 1985 jusqu'au 1^{er} janvier 1991 et prévoit son renouvellement par tacite reconduction par période quinquennale (1996, 2001, etc.).

- Un 2^{ème} avenant à la convention Ville-CAP de 1985 concernant la cafétéria, en date du 17 novembre 1987.

Il prévoyait :

- l'autorisation donnée au CAP de sous-traiter l'exploitation de l'espace cafétéria à une société ou à un entrepreneur privé aux heures d'ouverture de la vidéothèque ;
- la soumission de toute convention de sous-traitance à une procédure d'autorisation préalable de la Ville ;
- le versement d'une redevance par l'exploitant de la cafétéria dont le montant est fixé par le CAP en accord avec la Ville ;
- le reversement intégral de la redevance due au titre de la concession de l'espace cafétéria à la Ville ;
- la transmission à la Ville par le CAP des documents de synthèse comptables exigés de l'exploitant, conformes au plan comptable en vigueur.

La convention fait état des caractères de précarité et de révocabilité qui caractérisent toute occupation privative d'un volume incorporé au domaine public de la Ville. Le BSA a regretté dans son avis du 15 juillet 2004 que la Ville ait autorisé l'association à sous-traiter la cafétéria sans procéder par appel d'offres. Les responsables actuelles du Forum indiquent qu'en fait cet espace cafétéria était exploité directement par l'institution et que ce dispositif n'aurait donc pas joué dans la période récente.

- Une convention non datée entre la Ville de Paris et le CAP de mise à disposition des locaux de l'Auditorium des Halles (probablement de mars 1998).

- Une convention précaire et révocable du 23 avril 1999 de mise à disposition par la Ville de Paris au CAP des locaux dénommés « Espace photographique ».

L'auditorium des Halles, qui faisait auparavant l'objet d'une gestion séparée, est un espace de 1 711 m² ; l'espace photographique représente 405 m². Les deux conventions sont rédigées en des termes identiques. Les locaux sont mis à disposition du CAP par une « convention d'occupation précaire et révocable » qui :

- soumet à l'accord préalable de la Ville les travaux d'aménagement intérieur ;
- autorise l'association à programmer librement ses manifestations qu'elle accueille ou organise dans ces locaux ;
- prévoit la mise à disposition gratuite de ceux-ci au profit de la Ville de Paris, au maximum 15 jours par an ;
- oblige l'association à contracter les polices d'assurance nécessaires de telle sorte que la responsabilité de la Ville de Paris ne puisse être mise en cause ;
- soumet le preneur au paiement d'une redevance d'occupation de 7000 F par mois (1067 €) pour l'auditorium, de 2000 F par mois (305 €) pour l'espace photographique, plus le remboursement des taxes et prestations légalement récupérables par le bailleur ;
- impose au CAP une obligation d'information et en particulier la transmission à la Ville des contrats d'assurance et les procès-verbaux de la commission de sécurité et des services d'hygiène de la Préfecture de police ;
- est conclue à durée indéterminée avec préavis de congé de 3 mois pour les deux parties.

Pour l'Espace photographique, il est prévu que les litiges seront portés devant le Tribunal de grande instance de Paris. Il n'est pas mentionné que les espaces en question font partie du domaine public municipal.

Ces deux conventions ainsi que celle de 1985 fondent la mise à disposition du siège et des espaces publics utilisés par le Forum des Images pour son activité. Toutes trois (1985, 1998, 1999) sont visées par l'article 5 de la convention d'objectifs annuelle pour fonder « l'occupation à titre gracieux de locaux appartenant au domaine public municipal » par le Forum des Images.

Cette disposition est illogique par rapport à la disposition attribuant compétence aux tribunaux judiciaires en ce qui concerne l'Espace photographique de Paris⁴. De plus, l'occupation n'est pas à titre gracieux pour l'Auditorium et l'Espace photographique puisque le FDI doit verser une indemnité d'occupation précaire de 1400 € par mois à la Ville. L'article 5bis des conventions d'objectifs établit une servitude d'utilisation gratuite de l'auditorium 20 jours par an au profit de la Ville.

- La convention du 3 mai 2007 entre la Direction des affaires culturelles et le Forum des Images de mise à disposition d'un local situé au sous-sol de la Bibliothèque du cinéma François Truffaut au niveau - 4 à usage de réserve et petit entretien.

Cette convention :

- met à disposition du Forum des Images un local de 36 m² à usage de réserve et de petit entretien ;
- prévoit que le Forum prendra en charge la délimitation et la sécurisation, par l'installation de grilles métalliques, de ce local situé au sein d'une réserve d'une dimension totale de 150 m² ;
- impose une obligation d'assurance et de renonciation à recours contre la Ville ;
- est conclue pour un an renouvelable tacitement, avec un délai de préavis de résiliation de 6 mois ;
- est consentie à titre gratuit.

Le Local dit « RTL » : une mise à disposition sans texte

La restructuration des locaux du Forum des Images a permis d'y incorporer le local dit « RTL » qui séparait physiquement Le Forum et l'ancienne Maison des associations (dans laquelle a pris place la Bibliothèque du cinéma). La récupération de cet espace a eu pour avantages de mettre fin à l'abandon depuis plusieurs années de ce local qui attirait des nuisances (graffiti, urine...) et de permettre un gain d'espace et la communication entre le Forum et la Bibliothèque du cinéma, en créant en continu une véritable « rue du cinéma » au niveau n-3 du Forum des Halles.

Les 4 lots de volume constituant ce local de 466 m² à usage de studio d'enregistrement radiophonique avaient été acquis par la Société Immobilière Bayard d'Antin, filiale immobilière de RTL, dans le cadre d'un bail à construction de 60 ans avec la SEMAH le 27 juillet 1983 pour un montant de 1,786 MF TTC, soit 275000 € TTC. Contactée par la direction du logement et de l'habitat, la Sté Bayard d'Antin a accepté le rachat de ce bail par la Ville de Paris qui entre temps s'était substituée à la SEMAH par acte de cession du 27 mai 1988. Par délibération DLH97 des 5 et 6 juillet 2004, le Conseil de Paris a autorisé la régularisation de la résiliation du bail à construction de 1983 à des conditions avantageuses (indemnité d'éviction due à RTL de 1 MF, soit 152 000 €).

Aucun acte n'a été pris pour le moment pour mettre juridiquement ces espaces à disposition du FDI.

⁴ L'article L. 2331-1 du code général de la propriété des personnes publiques dispose que « sont portés devant la juridiction administrative les litiges relatifs aux autorisations ou contrats comportant occupation du domaine public, quelle que soit leur forme ou leur dénomination, accordés ou conclus par les personnes publiques ou leurs concessionnaires ».

Enfin pendant la période de « Hors les murs » le Forum a bénéficié de locaux 42 rue du Louvre (129 m²) grâce à une occupation du 12 mai 2005 entre la SEM PARISEINE et le Centre audiovisuel de Paris « ayant pour enseigne le Forum des Images ».

La gestion de cet immeuble a été confiée par la Ville de Paris à la SEM en vertu d'un bail emphytéotique ayant pris effet le 1er mars 2005 afin d'y créer des logements sociaux. Dans la mesure où les travaux d'aménagement de ces logements ne devaient commencer qu'à compter de septembre 2006, et que les travaux de réaménagement du Centre audiovisuel de Paris devaient se terminer en novembre 2006, il a été convenu que ces locaux vides seraient mis à la disposition du CAP pour une période se terminant le 31 décembre 2006 au plus tard. Etant donné le retard subi par les travaux, deux avenants à la convention se sont succédés pour proroger sa validité jusqu'au 17 septembre 2007 puis jusqu'au 31 octobre 2008.

La Direction du FDI a indiqué aux rapporteurs que les locaux de la rue du Louvre avaient été effectivement libérés avant la réouverture de 2008 et que l'ensemble des services de l'institution était regroupé au Forum des Halles.

Il n'est pas mentionné de montant de loyer, le Forum devait rembourser à la SEM des charges estimées à 2982,60 € par an.

Ces locaux de 129 m² au 3^{ème} étage s'ajoutaient aux autres locaux situés dans le même immeuble mis auparavant à la disposition du Forum par la SEM PARISEINE :

Locaux 42 rue du Louvre	Superficie	Loyer annuel
2 ^{ème} étage escalier B	150 m ²	1085 €
2 ^{ème} étage escalier C	125 m ²	905 €
4 ^{ème} étage escalier C	242 m ²	1752 €
3 ^{ème} étage escalier C	129 m ²	2983 €
TOTAL	646 m ²	6275 €

En 1995 le rapport de l'Inspection générale évaluait à 164 000 F /an, soit 25 000 €/an, l'avantage constitué par la mise à disposition de ces locaux du 42 rue du Louvre.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES LOCATIONS

Locaux concernés	Titre d'occupation	Loyer ou redevance annuels
42 rue du Louvre	charges	6275 €
4000 m ² Porte Saint Eustache	mise à disposition gratuite	0 €
Auditorium des Halles	Redevance d'occupation	12804 €
Espace photographique	Redevance d'occupation	3660 €
Espace réserve niveau – 4	mise à disposition gratuite	0 €
Local RTL	Bail racheté par VP	Non déterminé
TOTAL		22 739 €

3.3.2. De la Chambre régionale des comptes au Bureau des subventions aux associations : des commentaires critiques

Les différents locaux mis à disposition du FDI se caractérisent donc par la diversité de leur statut (domaine public, domaine privé, bail à construction), de leur régime juridique (aucune des conventions n'est rédigée dans les mêmes termes) et de leur régime financier (existence ou non d'une redevance ou paiement des charges locatives).

Lors des récents travaux, le projet d'aménagement a nécessité le déclassement de deux parcelles du domaine public routier communal de 15,50 m² au droit des accès existants sur la grande galerie et au niveau du surplomb sur la place carrée (DCP DU 123 des 11-12 juillet 2005). Ces emprises ont été déclassées du domaine public routier municipal, « rattachées » au domaine public municipal, et concomitamment affectées « au service public culturel en vue du réaménagement du Forum des Images et de la Bibliothèque du cinéma. »

La Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France note dans son Rapport de 2005 sur « La gestion des aides au cinéma de la Ville de Paris » qu'il a été mis fin en 2003 à l'occupation sans titre par le Forum des Images de locaux mis conventionnellement à disposition du Centre audiovisuel de Paris depuis 1985. Autrement dit, le reproche essentiel articulé dans un de ses précédents rapports était que le Forum des Images occupait des locaux mis uniquement à disposition de son association-sœur le CAP.

Dans les contributions non financières octroyées à l'organisme par la Ville de Paris faisant l'objet de conventions spécifiques, énumérées à l'article 5 des conventions d'objectifs successives, il est fait mention de « l'occupation à titre gracieux de locaux appartenant au domaine public municipal et mis à la disposition du Forum des Images par conventions de juin 1985, mars 1998 et avril 1999. »

Les avis de recevabilité du BSA (par exemple pour 2007) notent par contre que « l'association occupe gracieusement des locaux du domaine public municipal, sans convention d'occupation du domaine et sans redevance. Les comptes ne font pas apparaître de valorisation de cette contribution non financière ».

Ces trois points ne sont que partiellement exacts :

- en premier lieu, une partie des locaux (Espace photographique) ne semble pas incluse dans le domaine public municipal puisqu'on relève dans la convention du 23 avril 1999 une clause attributive de compétence à la juridiction judiciaire (or les contrats d'occupation du domaine public relèvent de la compétence de la juridiction administrative par détermination de la loi selon le décret-loi du 17 juin 1938) ; par ailleurs, il est prévu le paiement d'une redevance d'occupation pour cet espace et l'Auditorium.

Au regard du réaménagement opéré qui a fusionné tous ces espaces, on rappellera qu'en application de l'article 2111-1 du CG3P, le domaine public d'une personne publique est constitué des biens lui appartenant qui sont soit affectés à l'usage direct du public (salles de projection, espaces communs du Forum), soit affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public (on peut penser que les locaux techniques du Forum contiennent des aménagements indispensables pour l'exécution de ses missions de service public découlant de ses statuts et de la convention de 1985). Etant donné l'enchevêtrement des locaux, on peut soutenir que les autres bureaux, circulations, etc... constituent bien un « accessoire indissociable » des biens qui concourent à l'utilisation d'un bien appartenant au domaine public constitué comme il vient de l'être évoqué, et font donc eux-mêmes partie du domaine public municipal (art. L.2111-2 CG3P).

- en second lieu, il existe bien des conventions d'occupation du domaine constituées par les conventions passées avec la Ville en 1985, 1998, 1999 et 2007.

Il est vrai que ces conventions sont anciennes et par ailleurs il n'existe pas de convention de mise à disposition du local « RTL » que la Ville a récupéré en 2004 (mais dont les volumes n'ont été utilisés que dans le cadre des travaux de rénovation globale engagés fin 2005) ;

- par contre, il est exact que ni dans les comptes de l'association ni dans les annexes au budget de la Ville de Paris n'est valorisée cette « occupation à titre gracieux » (qui ne concerne que les locaux principaux du Forum et la réserve), alors que l'article 5 de la convention d'objectifs pour 2004 rappelait que « le plan comptable adopté le 17 décembre 1998 par le Conseil national de la comptabilité préconise leur valorisation dans les documents comptables de l'organisme » : cette mention a été supprimée par la suite.

3.3.3. La question de la redevance et les dispositions à adopter

3.3.3.1. Le principe d'une redevance

En ce qui concerne les locaux relevant de la Ville de Paris, il convient de déterminer s'il serait légal de poursuivre une occupation à titre gratuit ou s'il faut obligatoirement prévoir le paiement d'une redevance, quitte à ce que la collectivité parisienne verse au Forum une subvention compensatrice de loyer. En tout état de cause, les conventions antérieures aux travaux avec un régime partiel de mise à disposition gracieuse ne pouvaient perdurer en raison de l'intégration de nouveaux espaces au Forum des Images et de son complet réaménagement.

Dans sa circulaire du 20 avril 2005, le Secrétaire général de la Ville de Paris donnait pour instruction aux services de n'accorder des droits d'occupation de son domaine privé ou public qu'en contrepartie d'une redevance calculée en référence des prix du marché, seules les conventions d'occupation précaire pouvant être assorties d'une décote de 30 % sur la valeur vénale. Une fois ce principe posé, le Secrétaire général indiquait qu'une aide à la location pouvait être accordée soit sous forme de subvention directe (compensatrice de loyer), soit sous forme de réduction du loyer ou de la redevance d'occupation.

Le rapport n° 07-13 de septembre 2008 de l'Inspection générale sur les locaux mis à disposition d'associations conclut tout à fait dans le même sens puisqu'il recommande, dans un souci de transparence et d'égalité, d'harmoniser les doctrines de fixation des loyers, dont le prix indicatif devrait se rapprocher de celui du marché, et les règles d'aide et de compensation qui peuvent marquer l'intérêt que la collectivité peut porter à l'activité associative.

La gratuité est-elle cependant juridiquement possible ?

Intervenu depuis la diffusion de la circulaire du Secrétaire général et cité par le rapport de l'Inspection générale, l'article L.2125-1 du Code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) pris par l'ordonnance n° 2206-460 du 21 avril 2006, entré en vigueur le 1^{er} juillet 2006, pose le principe du paiement d'une redevance pour toute occupation ou utilisation du domaine public.

Le même article du CG3P prévoit cependant trois cas de gratuité, en dérogation à ce caractère onéreux :

- soit lorsque l'occupation ou l'utilisation est la condition naturelle et forcée de l'exécution de travaux ou de la présence d'un ouvrage intéressant un service public qui bénéficie gratuitement à tous ;

- soit lorsque l'occupation ou l'utilisation contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même ;
- soit enfin lorsqu'il s'agit d'associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général, ce qui est le cas du Forum (article 121 de la loi n° 2009-526 du 12 mai 2009).

Les deux premières dérogations ne sont pas applicables (le premier est relatif aux occupations au titre de la sécurité ou de la salubrité, la seconde concerne normalement les canalisations d'eaux pluviales, d'égout...).

Le BSA considère que Forum étant assujéti à la TVA, le domaine public est le siège d'une activité économique et qu'il conviendrait donc qu'il paie une redevance dont le montant doit « tenir compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation » (art. L.2125-3 CG3P). Mais le Forum des Images est assimilé aux cinémathèques et ses séances de projection sont exclues du contrôle des recettes et de la perception de la taxe spéciale additionnelle prévus par le décret du 28 décembre 1946 modifié : il fait en conséquence partie du « secteur non commercial de la cinématographie » (Rapport de juin 2005 M. ..., Inspecteur général de l'administration des affaires culturelles, sur l'exploitation cinématographique dite non commerciale). La Direction des affaires juridiques a conforté cette analyse par note du 28 janvier 2008 à la Mission Cinéma, eu égard à la faiblesse de ses recettes de billetterie.

En tout état de cause, la troisième dérogation peut s'appliquer ; mais cela reste évidemment une simple faculté pour la collectivité.

Dès avant ce texte, même si le principe de la gratuité n'était pas admis, le montant de la redevance pouvait faire l'objet d'une importante réduction en raison du caractère désintéressé de l'activité du Forum :

Selon le Guide pratique du CG3P édité par le ministère de l'intérieur (DGCL – 25 avril 2007), le montant de la redevance pour occupation du domaine public comprend une part fixe, correspondant à la valeur locative d'une propriété privée comparable à la dépendance du domaine public occupé, et une part variable déterminée selon les avantages retirés par le titulaire du titre d'occupation du domaine public (par exemple assise sur le chiffre d'affaires réalisé par l'occupant). En dérogation avec le principe de l'égalité des usagers du domaine public (invocé par le BSA⁵), des différences de traitement peuvent être établies à condition qu'elles puissent être justifiées par des considérations d'intérêt général. Dans le cas des associations dont l'activité est désintéressée et concourt à la satisfaction d'un intérêt général, la redevance peut tenir compte uniquement de la part fixe relative à la valeur locative du bien, dont le montant peut être minimal voire symbolique.

Cette analyse est confortée par la réponse du ministre de l'intérieur à la question n°26205 de M. J.-C. VIOLLET, J.O.A.N. 26 août 2008, page 7402 : en dehors des cas de gratuité, l'assemblée délibérante d'une collectivité territoriale peut parfaitement décider au profit d'une association d'une redevance d'utilisation des locaux d'un montant symbolique.

⁵ Le BSA ajoute que la fixation du montant de la redevance fixée en contrepartie de l'occupation privative du domaine public ne doit pas constituer une entrave au libre jeu de la concurrence et doit tenir compte du principe d'égalité entre occupants privés.

Toutefois le paiement d'un loyer même symbolique obligerait la Ville à verser une subvention compensatrice du même montant étant donné la faible part des ressources propres de l'association.

3.3.3.2. La valeur locative à retenir

On peut estimer que les contributions en nature reçues par l'association représentent un montant très significatif (le rapport IG de 1995 évaluait cet avantage à 4 MF, plus 164 000 F/an pour les bureaux du 42 rue du Louvre alors sous-loués par la Ville à l'Association de l'École des beaux-Arts de la Ville de Paris, en faveur du Forum, soit au total environ 635.000 € par an).

Le service des évaluations foncières de la sous-direction de l'action foncière de la Direction de l'urbanisme a estimé par note du 11 mai 2009 la valeur locative des locaux remis à neuf dont dispose le Forum à 1 860 000 € par an, (387 €/m² pour 4817 m²). Il est à noter que pour son calcul ce service a assimilé les locaux à des surfaces locatives de boutiques, étant donné la localisation de l'équipement, dans un secteur commercial très fréquenté.

La différence est très importante par rapport à l'évaluation foncière d'autres locaux aussi atypiques comme les théâtres parisiens dont le loyer représente en moyenne 4,49 €/m²/an (ce qui représenterait 21 628 € pour 4817 m²). A titre de comparaison, la Maison du Geste et de l'Image, association subventionnée par la Ville dans le même quartier, paie une redevance locative à la SEM PARISEINE pour ses locaux 42 rue Saint Denis, de l'ordre de 48,32 €/m²/an (rapport d'audit de la MGI IG 06/19 de juin 2007).

C'est donc ce montant qui devra être a priori retenu soit pour faire payer un loyer à l'association, avec augmentation concomitante de la subvention, soit pour être inscrit à titre de subvention en nature dans les comptes de l'association, et mentionné dans les documents financiers de l'association et en annexe au budget de la Ville.

3.3.3.3. Les formalités administratives à mettre en œuvre et le choix du paiement effectif

En application de l'article L.2144-3 du Code général des collectivités territoriales, il revient au maire de déterminer les conditions dans lesquelles les locaux communaux peuvent être utilisés par les associations et au conseil municipal de fixer la contribution due à raison de cette utilisation.

La mise à disposition gratuite de locaux administratifs au bénéfice de l'association n'a jusqu'ici fait l'objet d'aucune décision du Maire de Paris, seul compétent pour fixer la réglementation générale et prendre sur ce fondement les décisions individuelles liées aux demandes dont il est saisi.

De même, les conventions de mise à disposition de 1998, 1999 et 2007 qui fixent les redevances d'occupation du domaine ou établissent leur gratuité n'ont pas été prises à la suite de délibérations du Conseil de Paris autorisant leur signature. Seule la mise à disposition du local principal a été décidée par une convention délibérée par le Conseil de Paris du 27 octobre 1986 et complétant celle du 4 juin 1985.

Les rapporteurs considèrent pour leur part que le choix du règlement de la redevance par le Forum, compensé par une subvention d'un montant équivalent, serait préférable à la mise à disposition gratuite : il ferait apparaître l'effet réel, dans sa totalité, consenti pour le Forum par la collectivité, et rendrait les comptes de l'institution plus conformes à la réalité.

Il faut enfin noter que des jurisprudences récentes ont posé deux exigences relatives à la délivrance de titres d'occupation du domaine public : une obligation de publicité préalable, et une remise en jeu à intervalles fréquents des autorisations délivrées ; mais aucun texte n'a pour le moment formalisé cette procédure de dévolution.

3.3.4. L'organisation de l'activité de location commerciale des espaces du Forum : des résultats prometteurs, un dispositif juridique à revoir

La location des espaces du Forum relève de la responsabilité de la Direction de la communication. Elle peut concerner une salle de projection, un espace, ou les deux. La majorité des locations comporte une projection de film et est le fait de professionnels du cinéma, même si les locations par des non-professionnels de ce milieu se multiplient. Avec la rénovation remarquable du lieu, le Forum a gagné en notoriété, ce qui a permis d'élargir sa clientèle. De la même façon, le réaménagement des espaces qui a permis de faire le lien entre l'entrée du Forum et la salle 500 autorise l'accueil d'événements plus conséquents. Le jour prédestiné pour accueillir les clients est le lundi, jour de fermeture du Forum. Une responsable commerciale dépendant de la Direction de la communication est chargée de prospecter les clients à la location des salles du Forum et de les accueillir.

Les tarifs de location des salles ont été déterminés de façon à être compétitifs par rapport aux salles de cinéma qui louent leurs espaces pour des projections privées. Les tarifs comprennent la prestation du régisseur cabine mais pas celle d'une équipe d'accueil.

Il est à noter qu'ils n'ont pas été officiellement approuvés par les instances sociales du Forum.

Les règles juridiques gouvernant les mises à disposition du domaine public ne semblent pas respectées.

Sur le fond, les dispositions relatives à la mise à disposition de tiers, à titre onéreux, des locaux « concédés » par la Ville, sont inexistantes :

- les statuts de l'association sont muets, l'article 11 limitant les ressources de l'association aux « sommes qui peuvent être perçues en contrepartie des prestations fournies par l'association dans les limites de son objet », qui ne comprend pas la location d'espaces ou même de salles de projection pour des séances privées (l'Auditorium a accueilli par exemple en 2009 les Vœux du Conseil d'Etat...) ;
- la convention principale de 1985 entre la Ville et le Forum est une simple convention d'occupation domaniale « de mise à disposition temporaire » ; elle ne comprend aucune disposition à ce titre ; quant aux textes sur l'auditorium et l'Espace photographique (art. 2 : utilisation des locaux : « L'association preneuse programme librement les manifestations qu'elle accueille ou organise dans les locaux »), ils ne peuvent pas être interprétés comme une habilitation à percevoir des recettes.

Or le juge financier estime qu'une association bénéficiaire de l'occupation privative d'un immeuble du domaine public d'une collectivité ne peut encaisser des loyers ou d'autres recettes en mettant cet immeuble à disposition des tiers qu'en y étant précisément habilitée :

1. Elle doit bénéficier d'un titre légal l'autorisant à encaisser des recettes normalement destinées à la collectivité publique ;
2. Ce mandat de gestion confié à l'association doit prévoir qu'elle rend compte à la collectivité de sa gestion ;
3. La convention doit être financièrement équilibrée et prévoir qu'en contrepartie des locaux mis à sa disposition, l'association doit verser une rémunération à la collectivité publique et restitue le cas échéant les excédents comptables au comptable public.

A défaut de titre, l'association se rendrait coupable de gestion de fait de deniers publics (Rép. Min. Intérieur à M. JACQUAT AN 26 juillet 1999, p. 4595). Selon la Cour des Comptes, afin d'éviter cette situation, les droits et obligations de l'association doivent se trouver strictement définis par une convention. Ce montage a évidemment l'inconvénient de retirer à l'association une partie de ses ressources jusqu'ici considérées comme « propres ».

De façon générale, une association gérant un équipement communal ne peut, sans titre, percevoir les recettes provenant de l'exploitation de l'équipement (pour un cinéma : Chambre régionale des comptes de Franche-Comté, 24 mai 2007, commune d'Ornans), sans risque de gestion de fait « côté recettes ».

Dans ce cas la seule solution est d'instituer une régie de recettes auprès du prestataire privé dans les conditions fixées par les articles R. 1617-1 et suivants du CGCT. Cette procédure lourde justifierait d'autant plus que le Forum dispose d'un véritable statut et d'un mode de dévolution du service public qui sécurise juridiquement son activité.

Tout ce raisonnement ne tient évidemment que si l'association dispose d'une véritable autonomie par rapport à la collectivité et que la transparence n'est pas avérée.

La convention d'occupation à conclure devra comprendre des dispositions sur ce point.

3.3.5. Les servitudes au profit de la Ville de Paris

La convention relative à l'auditorium de mars 1998 entre la Ville et le Centre audiovisuel de Paris prévoit la mise à disposition gratuite des locaux au profit de la Ville de Paris, spécifiée pour « au maximum 15 jours par an » (article 2). Il en va de même dans la convention de 1999 en ce qui concerne l'Espace audiovisuel de Paris (15 j/an maximum).

Le Secrétariat général de la Ville de Paris avait demandé que le nombre de servitudes d'utilisation de l'auditorium soit augmenté lors du conseil d'administration du 17 décembre 2004, ce à quoi la Secrétaire générale du Forum avait répondu que le coût des servitudes pour le FDI est très différent entre les deux types d'occupation (cinéma et spectacle vivant).

Au Conseil de Paris du 2 juin 2005 a été voté sur proposition de l'exécutif un vœu n° V269 demandant que les représentants du Conseil de Paris présentent au prochain conseil d'administration du Forum des Images la proposition d'une utilisation de l'auditorium au profit de la Ville de Paris à titre totalement gracieux au moins 12 jours par an (alors que la convention en vigueur prévoyait 15 jours maximum) : « Les conditions d'attribution aux associations pour bénéficier de cette servitude devaient faire l'objet d'un avenant à la présente convention (il doit s'agir de la convention d'objectifs) à présenter au Conseil de Paris du mois de septembre 2005. »

Le Forum a proposé de passer de 15 à 20 servitudes par an au cours du conseil d'administration du 27 juin 2005. M. LE GARREC, membre de droit, a critiqué le manque de transparence dans l'affectation des servitudes aux différents demandeurs les sollicitant et émis des doutes sur

l'égalité de traitement entre les différentes associations ou structures qui y recourent quant aux prestations annexes qui lui sont facturées par le Forum, sans donner d'exemple précis. La déléguée à la Mission Cinéma a demandé qu'un rappel des règles de fonctionnement des servitudes et des tarifications des prestations annexes soit transmis (aux membres du CA, sans doute) pour faire taire ces rumeurs.

En définitive, l'article 5 bis de la convention d'objectifs prévoit actuellement l'utilisation de l'auditorium à titre gracieux par la Ville de Paris dans le cadre de 20 journées par an (dont 13 maximum pour le spectacle vivant et 7 pour le cinéma), au profit d'associations qui en feront la demande auprès de la Mission Cinéma et qui ne pourront exiger un droit d'entrée. Il est précisé que la Ville de Paris se conformera aux exigences et au calendrier du Forum en lui fournissant le plus en amont possible le planning annuel des demandes de servitudes.

Cet article 5 bis, introduit dans la convention de subvention de fonctionnement pour 2006, ne figure pas dans la convention relative à l'opération Cinéma au clair de lune, ni dans celle relative à la subvention d'équipement.

La rédaction ne respecte pas à la lettre le vœu du Conseil de Paris qui faisait état d'un nombre de jours minimum alors que la convention est davantage dans une optique de maximum. Il aurait surtout été nécessaire de modifier l'article 2 de la convention de mise à disposition de l'auditorium pour harmoniser le nombre de servitudes y figurant avec celle énoncée dans la convention d'objectifs.

L'organisation concrète (mode de désignation des bénéficiaires et prestations annexes refacturées par le FDI) devra être précisée comme demandé en 2005.

4. LE FORUM DANS SON ENVIRONNEMENT

Les rapporteurs ont souhaité rencontrer le médiateur du cinéma, et les deux principales institutions qui proposent à Paris une offre de cinéma non commercial : la Cinémathèque française, bien entendu, et le service des cinémas du Centre Pompidou.

4.1. Le médiateur du cinéma : le rappel de la règle du jeu

Le médiateur du cinéma, autorité administrative indépendante hébergée par le Centre national du Cinéma intervient en cas de litiges relatifs à la diffusion des films en salle qui opposent principalement les exploitants aux distributeurs. Les parties sont réunies dans le but de chercher une conciliation préalable, dans le respect des règles de la concurrence⁶. Le médiateur dispose également d'un pouvoir d'injonction, décision exécutive qui s'impose aux parties. Il prescrit alors les mesures qui lui paraissent de nature à mettre fin à la situation litigieuse.

Le titulaire actuel du poste est un ancien haut fonctionnaire de la Ville de Paris, qui connaît donc bien le Forum des Images.

Son approche peut être retracée comme suit : il regarde avec sympathie l'effort du Forum pour promouvoir un cinéma de qualité, aux côtés de la Cinémathèque et de Beaubourg. Son rôle est toutefois de veiller à ce que ces institutions, fortement subventionnées et dépendantes de l'argent public, ne déstabilisent pas le marché et l'offre d'ensemble, y compris commerciale. Même si les trois institutions bénéficient d'une billetterie non soumise à la taxe additionnelle sur les recettes et par là même d'un statut « non commercial », elles ne peuvent s'exonérer du droit de la concurrence et pratiquer par exemple des politiques tarifaires qui généreraient une situation de déséquilibre.

L'organisation des projections gratuites, en particulier, doit être limitée et encadrée (elle a été sur sa recommandation abandonnée à la Villette qui y est revenue en 2009... mais en faisant payer les transats). D'autre part les institutions subventionnées doivent avoir une mission de service public clairement caractérisée et définie, dont la politique tarifaire est un élément.

Le souci d'équilibre est donc primordial, dans un contexte parisien marqué par une offre très abondante et la fragilité de certains acteurs, comme le secteur des cinémas d'art et d'essai.

4.2. La Cinémathèque : référence nationale et internationale

C'est une institution majeure et reconnue internationalement, installée désormais dans des locaux remarquables, œuvre de l'architecte Frank GEHRY.

Créée en 1936 sur une initiative privée, elle a conservé la forme associative bien qu'elle soit subventionnée à 80 % par l'État ; de façon générale les cinémathèques (3 d'intérêt national et 13 d'intérêt régional) sont constituées sous forme d'associations subventionnées par le Ministère de la culture, le Centre National de la Cinématographie, voire les deux. L'organisation a été validée par l'avis du Conseil d'Etat de 2004. Elle a fusionné au 1^{er} janvier 2007 avec une autre association, la Bibliothèque du Film (BIFI).

⁶ Sur ce sujet cf. [rapport Perrot Leclerc](#) de mars 2008 « Cinéma et concurrence », consultable notamment via le site du CNC (CNC.fr)

La Cinémathèque française reçoit une subvention de 19 M€ et l'État a mis les locaux du site de Bercy à sa disposition. Le résultat est positif de 81000 € en 2008, pour un bilan comptable de 31 M€ ; un contrat de performance doit être prochainement signé avec l'État.

Il s'agit d'une structure ouverte, qui compte 675 adhérents, déposants de films, d'objets ou de documents, dont 200 réellement actifs : les élections au conseil d'administration, ajoute son directeur, ne sont pas une formalité, et peuvent réserver des surprises. Dans les statuts actuels (25 juin 2007), l'État ne fait pas partie du conseil d'administration qui est élu par l'assemblée générale des sociétaires (les mandats d'une durée de 6 ans vont être ramenés à 4 ans dans le cadre d'une modification statutaire en cours), mais il est présent par l'intermédiaire d'un commissaire du gouvernement, et d'un contrôleur financier. Un Comité mixte paritaire (3 membres du CA et 3 représentants de l'État) émet des avis sur les aspects financiers et économiques de la vie de l'association. Son directeur général insiste du reste fortement sur l'obligation d'une gestion rigoureuse.

Ses missions publiques fixées par l'Etat recouvrent la collecte et la conservation des films et objets ayant trait à la cinématographie, les projections, les activités de formation, de bibliothèque de consultation. Il existe un secteur commercial (librairie), le restaurant confié au privé et la location d'espaces le mardi. Les recettes propres atteignent 20 %, avec l'objectif de les diversifier.

La Cinémathèque française a un accord avec les déposants pour présenter la copie remise dans ses locaux mais n'a pas les droits de représentation, il ne s'agit que d'un « fonds de collection matériel », le dépôt légal des oeuvres cinématographiques, en vigueur à partir de 1977 et pris en charge par le CNC en 1992 ayant lieu aux Archives Nationales du Film au Fort de Bois d'Arcy.

La Cinémathèque est spécialisée dans les Rétrospectives (intégrales) et les Hommages (choix de films) aux cinéastes.

Elle a aussi une activité de formation importante pour les enfants, les scolaires, les professeurs (ateliers pédagogiques, séances animées...). Des ateliers sont animés par des intermittents ou du personnel de la Cinémathèque française dans les lycées parisiens proposant une option cinéma, les classes préparatoires, et sont suivis d'une projection à la Cinémathèque. La demande est énorme et bénéficie à 50 000 élèves par an (ce qui correspond au chiffre de 2003 pour le Forum). L'accueil de festivals – qui fait l'objet d'une forte demande à Paris – lui paraissant compliqué à gérer, la Cinémathèque ne le pratique qu'exceptionnellement.

Le coût de fonctionnement de l'institution est élevé : une grande partie de la subvention sert à acquérir les films, les restaurer, les entretenir. L'organisme assure toute la gestion technique de son bâtiment : sécurité incendie, gardiennage, accueil, ménage sont externalisés. Les effectifs sont nombreux (220 personnes) mais répartis sur plusieurs sites : St Cyr (films), BNF (appareils), Bd Macdonald (bibliothèque)...

Selon le rapport d'activité, la Cinémathèque a connu une fréquentation de 330 000 spectateurs en 2008, dont 193 000 entrées pour 2000 films et 1800 séances. Le Forum des Images décomptait respectivement 295 000 visiteurs en 2001, 335 000 en 2002, 361 000 en 2003 et 340 000 en 2004, dernière année complète : la comparaison n'est pas à son désavantage.

4.3. Le service du cinéma du département du développement culturel du Centre Pompidou

Le Service du cinéma fait partie du département du développement culturel du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou (Beaubourg). Il s'agit d'une des missions qui était dévolue, dès sa création, à cet organisme polyvalent.

Beaubourg compte deux salles de cinéma de 145 et 315 places. Les adhérents au Centre ont entrée libre à ces séances, ce que la Cinémathèque considère comme un véritable dumping en la matière, étant donné le bas prix de l'abonnement (Laissez-passer à 48 €). Le tarif plein est de 6 € pour les non-adhérents, le tarif réduit de 4 €. 300 à 400 séances sont organisées chaque année de septembre à fin juin. Le Centre Pompidou axe sa programmation sur les rétrospectives monographiques de cinéastes contemporains et la découverte de cinématographies nationales. Il y a quelques festivals accueillis (Festival du cinéma d'animation d'Annecy). A la différence du Forum, le Centre Pompidou n'a pas de collection, il emprunte les films et n'est donc pas dans une logique de renouvellement des droits.

Le cinéma à Beaubourg ne se réduit pas au Service cinéma du département du Développement culturel qui compte 7 personnes. Il existe également un service cinéma au sein du Musée national d'art moderne avec une collection de films expérimentaux d'artistes et de vidéastes (3 personnes, 20 séances par an) et des films conservés au sein de la Bibliothèque Publique d'Information (2 conservatrices, 9 séances par an sur les relations entre cinéma et art contemporain). La BPI organise le Festival du Réel tous les ans au mois de mars, une programmation à destination des scolaires tous les mercredis après-midi, le mois du Documentaire en novembre...

Le service cinéma n'organise pas lui-même d'expositions mais peut participer à celles du Musée National d'Art Moderne axées sur le cinéma en tout ou partie (Hitchcock, Cocteau...); au contraire, il s'agit d'une activité primordiale de la Cinémathèque française qui dispose d'un musée permanent et organise de grandes expositions (Les Renoir, Tati, Méliès...).

Les 5 projectionnistes de la régie ne dépendent pas du Département cinéma mais de la Direction de la Production et travaillent pour les autres services. Les 5 à 6 agents d'accueil ne dépendent pas non plus du service du cinéma. Etant donné cette multiplicité d'intervenants relevant d'entités différentes, il n'est pas possible de communiquer un budget « cinéma » pour Beaubourg.

4.4. Les rapports avec le Forum

Ces rapports ont tout d'abord été collectifs : les trois institutions se réunissaient deux fois par an avec les autres institutions publiques ayant une programmation cinématographique : le Musée du Louvre, l'Institut du Monde arabe et le Musée d'Orsay, dans le cadre du « Groupe des Six » : dans ces réunions étaient évoqués les projets de programmation, les relations avec les distributeurs de films (il s'agissait d'assurer une rémunération compatible avec les moyens des institutions), les paiements aux ayants droits pour la représentation, les coûts de sous-titrage, de transport... Ces conseils étaient surtout utiles pour le Louvre qui débutait en matière de programmation cinématographique. Ce groupe ne se réunit plus, ce que regrette le Forum qui trouvait son rôle « très bénéfique ».

Les deux institutions ont accueilli certaines activités du Forum pendant sa période Hors les murs (Pocket Films à Beaubourg), certaines à titre gracieux. La relation était assez informelle même s'il y a eu un écrit pour Pocket Film, l'entrée étant libre il n'y a pas de recettes de billetterie

pendant ce festival de 3 jours. Pour les avant-premières de Positif, il y a eu un partage à 3 des recettes entre le Centre Pompidou, la revue Positif et le Forum. Le Centre Pompidou a mis à disposition la salle, les agents d'accueil, les agents de sécurité, les projectionnistes.

Les relations restent suivies entre les responsables de la Cinémathèque et de Beaubourg et la Directrice générale du Forum ainsi que le directeur des programmes. Beaubourg évoque avec eux les projets futurs afin d'éviter les doublons et dialogue sur l'évolution des publics. Les relations de la Cinémathèque avec la Ville de Paris s'organisent autour de contacts personnels mais resteront toujours marginales en comparaison de celles que l'institution entretient avec l'État.

4.5. Le rapport au public

Les institutions s'accordent sur l'évolution du public depuis 20 ans : à l'époque pour voir un film du patrimoine, il fallait forcément se rendre dans une salle spécialisée d'art et d'essai : actuellement existent les DVD, les chaînes câblées, Internet et les risques de piratage...

Aujourd'hui, les spectateurs ont des exigences : il faut mobiliser les réalisateurs, organiser des présentations avec des intervenants, des débats. La Cinémathèque française insiste sur le fait que toute représentation de film donne désormais lieu à rémunération des ayants droits. On est obligé d'en faire plus pour obtenir le même nombre de spectateurs qu'avant. Le Cinéma est un produit d'appel, c'est pour cela que le Louvre, Orsay, etc. l'ont introduit dans leur programmation.

L'enquête menée par la Direction des Publics du Centre Pompidou il y a 8 ans – qui serait à renouveler – a montré que le public fidèle était composé de cinéphiles, d'enseignants, d'un public jeune, d'étudiants, assez mélangé. Grâce au « Laissez-passer », le service cinéma touche un public plus large (60 à 70 % des adhérents fréquentent le cinéma), certains cycles (Werner HERZOG) attirent un public qui achète le laissez-passer pour y assister et donc se fidélise.

La Cinémathèque attire plusieurs sortes de publics : les cinéphiles, ceux attirés par des événements (participation à la Nuit des musées et à la Nuit blanche), les personnes fréquentant le Centre Pompidou et les expositions (25 % de touristes et de provinciaux). Il existe, selon son directeur, un gisement de public très important.

Les deux institutions saluent l'existence de la Bibliothèque du cinéma François Truffaut, bibliothèque spécialisée dans le cinéma (à la différence de la BPI de Beaubourg) et bibliothèque de prêt (à la différence de la bibliothèque de la Cinémathèque française).

4.6. L'appréciation des activités du Forum par rapport à celles des autres institutions

Pour Beaubourg, le Forum est un lieu qui a sa place à Paris avec une collection de films sur Paris, ce qui permet l'emprunt des films. Les rapports sont de bon voisinage, de nombreux adhérents de Beaubourg fréquentant le Forum situé à proximité, qui contribue à renforcer l'offre indispensable pour structurer la cinéphilie.

La Cinémathèque a perçu l'évolution de la structure symbolisée par son changement de titre : auparavant c'était la Vidéotheque de Paris, par laquelle la Ville de Paris se dotait d'archives sur la Ville, son histoire, y compris les films de fiction. Or elle a évolué pour devenir un lieu de programmation généraliste alors que la Cinémathèque s'adresse à un public plus directement cinéophile. Les deux institutions évitent de se positionner en rivalité mais plutôt en complémentarité.

Le Forum des Images n'est pas un lieu d'archives, pas une cinémathèque, c'est une structure plus récente que la Cinémathèque française dont le prestige international est lié à l'histoire. C'est une création originale : il n'existe pas de lieu comparable dans les grandes capitales internationales.

C'est un lieu généraliste mais qui n'a pas la culture des cinémathèques, spécialisées dans les hommages (Tati, intégrale Bunuel...). Le concept s'articule d'une part autour de la mémoire parisienne et autour d'une approche socio-urbaine du cinéma qui peut recéler un fort potentiel de spectateurs mais aussi être jugé « attrape tout » ce que le Forum pour sa part revendique en s'intéressant « à des publics plus variés ».

La Cinémathèque française a rouvert pendant l'absence du Forum de la scène cinématographique parisienne et a perdu un peu de spectateurs lors de la réouverture de celui-ci. Il y a un certain rééquilibrage. La première échéance de renouvellement des abonnements est importante et montrera la fidélisation du public (un millier d'abonnés au Forum en 2004 contre 4000 à la Cinémathèque actuellement).

Au-delà de leurs stratégies, naturellement différentes puisque les objectifs des deux institutions ne sont pas les mêmes, leurs responsables partagent un même diagnostic : il est de plus en plus difficile de fidéliser les jeunes publics, ce qui impose de construire des projets sur la durée qui donnent un sens à leurs missions.

Par ailleurs, grâce à leur complémentarité déjà évoquée, « des collaborations se justifient totalement [...] certains exemples ont déjà vu le jour notamment la très belle opération Emile Cohl pendant notre « Hors les murs » (réponse du FDI au rapport provisoire).

4.7. Sur les coopérations futures

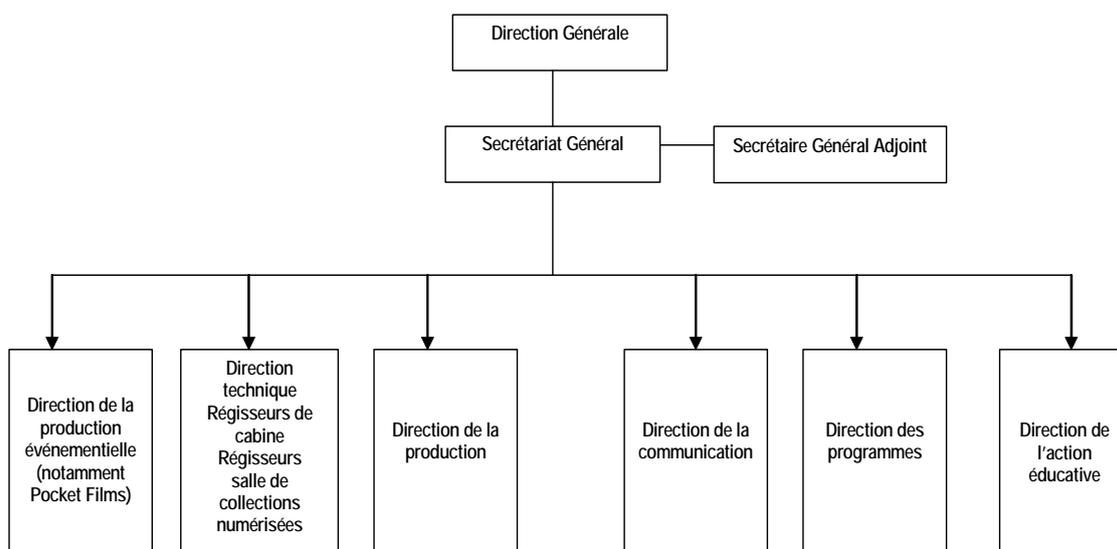
Le Centre Pompidou est favorable à un véritable pluralisme dans les offres du service public en matière cinématographique et insiste sur l'existence d'un rapport d'appropriation de ce public par les institutions. La proximité géographique fait que le Centre Pompidou et le Forum se partagent la même clientèle de cinéphiles. A la rigueur, il serait possible de formaliser davantage un certain nombre de coopérations.

La Cinémathèque française, plus distante géographiquement, se montre ouverte à une réflexion sur une coopération plus marquée avec par exemple un « pass » de réductions croisées sur certaines opérations donnant accès aux deux institutions, sous réserve d'exclusivité de partenariat. La Cinémathèque française a déjà entrepris une collaboration avec le 104 et la Cité du patrimoine et de l'architecture.

5. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT AU QUOTIDIEN

5.1. L'organisation du Forum : les différents services et le travail collectif

Il n'existe pas d'organigramme officiel au sens strict et complet du terme, du Forum des Images, ce qui peut s'expliquer par une structure relativement simple, organisée autour de la Direction générale et du Secrétariat général. Le document ci-après a donc été élaboré par les rapporteurs ; un organigramme élaboré par le Forum devrait prochainement voir le jour.



Le Secrétariat général assure les fonctions traditionnellement dévolues à cet organe dans une structure à vocation de diffusion culturelle : la gestion des services administratifs, la comptabilité, la gestion et la paie du personnel, la préparation des conseils d'administration et assemblées générales, la préparation et l'exécution du budget en liaison avec les directions, le suivi des dossiers juridiques. Mais sa responsable participe aussi à la réflexion stratégique du développement au Forum, et a un rôle transversal et de coordination sur les différentes directions.

C'est au Secrétariat général qu'était rattaché pendant la période des travaux le « chargé de projet » qui suivait les travaux et préparait la réouverture.

La Secrétaire générale est assistée par une secrétaire générale adjointe.

En 2009, l'ensemble Direction générale/Secrétariat général rassemblait 14 personnes, dont 4 affectés à la comptabilité et à la paie.

5.1.1. La Direction des programmes

Son directeur est un ancien de la maison, directeur des programmes depuis 10 ans, présent dès 1985 pour constituer un début de collection, avant même l'ouverture au public en 1988.

Il a une formation de documentaliste et travaillait au Quai d'Orsay, dans l'audiovisuel, au début de sa carrière.

L'effectif de la structure est important, avec 17 personnes, dont 9 documentalistes, et trois personnes affectées aux acquisitions et aux locations, activité sensible compte tenu du coût élevé de celles-ci.

Le nombre élevé de documentalistes s'explique par la nature de leur travail : recherches de documents, visionnage, sont des activités indispensables mais particulièrement chronophages.

La DP exerce 2 activités principales, largement évoquées au chapitre 2.1. :

- la constitution, la gestion d'une collection d'images et les activités concomitantes
- la programmation et l'animation des salles de projection. L'activité de programmation intègre les festivals accueillis mais pas les projets spéciaux (à l'origine, la direction des programmes était « généraliste » incluant ceux-ci et les scolaires), ni ceux destinés aux jeunes publics.

Le fait d'avoir sous la même autorité la collection et la programmation est original (ce n'est pas le cas ailleurs) et paraît très positif (synergie entre les deux). Cela permet une meilleure exploitation des collections, une logique plus thématique que simplement documentaire, ce qui différencie l'approche du Forum de celle de la Cinémathèque.

Les activités de conservation sont importantes, même si elles ne sont pas la priorité du FDI : il n'y a pas d'atelier de restauration.

Les contraintes de la conservation ne sont pas supprimées par la numérisation, au contraire, du fait de l'obsolescence rapide des supports et logiciels informatiques. Il est donc nécessaire de prévoir des sauvegardes multiples, il faudra aussi un jour tout recopier.

5.1.2. La Direction de la production

Elle est dirigée par un des cadres les plus anciens de la maison puisqu'il y travaillait avant même de bénéficier, en 1991, d'un CDI. Son service a peu de personnel permanent, se compose d'un directeur, d'une chargée de production qui assiste le directeur, d'un assistant technique et administratif, et d'une documentaliste.

Une des particularités de la Direction de la production est qu'elle fait appel à du personnel intermittent : réalisateurs, techniciens, pour produire des films.

La direction dispose de son propre matériel (unité de production) permettant d'assurer la réalisation de ses projets : plateau de tournage (encore partiellement occupé à ce jour par des boxes de numérisation), matériel de tournage (caméras, pieds, son, éclairage). Ce matériel est stocké, maintenu et entretenu par la direction, certains autres matériels sont loués. Il existe une unité de finalisation : régie de post-production numérique (poste graphique, étalonnage numérique), 3 salles de montage, magnétoscopes.

En tant que producteur, le Forum des Images est juridiquement responsable de la sauvegarde des documents (« masters » des films), qui serviront à dupliquer l'œuvre cinématographique, et doit donc les stocker.

Les activités de la Direction sont les suivantes :

- la réalisation d'opérations techniques en faveur des autres directions : elle assure les opérations de copies de films, de montage de bandes-annonces, de messages diffusés dans les salles avant les programmes et sur les écrans tournés vers l'extérieur sur la « Rue du Cinéma ». Un travail important est le montage d'extraits de films diffusés dans le cadre de l'Académie pour illustrer les interventions des personnalités extérieures ;
- la réalisation de films sur les mutations de la Ville, et les chantiers parisiens, généralement en coproduction (cf. 2.1.2.1.), elle a un rôle d'aide à la production de documentaires, et ainsi qu'on l'a vu c'est aussi elle qui assure le recueil et la conservation des films d'amateurs.

5.1.3. La Direction technique

La mission de base de la direction est d'exploiter les équipements, salles et cabines de projection, salle de consultation. Les aspects logistiques (matériel, petits équipements) sont également de la responsabilité de la direction technique ainsi que la gestion de l'informatique, de la bureautique, de l'Internet, du système documentaire, et les relations avec la SEM Paris Seine pour la maintenance du bâtiment.

20 personnes travaillent dans cette direction dont 6 régisseurs de cabines, 3 pour l'informatique, 4 pour la salle de consultation (dont 1 en renfort ponctuel).

Le Forum des images a les besoins informatiques d'une entreprise multimédia d'une taille importante par la diversité de ses missions. Le Forum est très dépendant de l'environnement et de l'évolution des supports (évolution de la pratique de l'Internet, logiciels qui disparaissent des marchés) ; en 1995, c'était le premier lieu de ce type à offrir un accès Internet.

L'informatique doit aussi permettre de planifier le cycle de durée de vie des films et gérer les ressources.

Le Forum est confronté au cinéma numérique alors sa mission d'origine était de gérer des films anciens sur support photochimique ; en outre, la pratique du marché ne joue pas en sa faveur : classiquement, le distributeur de films finance tous les frais d'équipement de l'exploitant en contrepartie d'un pourcentage sur les recettes. Les évolutions techniques ne pénalisent donc pas l'exploitant, contrairement au Forum des images qui a du mal à obtenir des prix sur le matériel. Le film n'est projeté qu'une seule fois au Forum, par conséquent il n'est pas monté, la projection se réalise « à l'ancienne », c'est-à-dire avec 2 projecteurs (double poste). Ce mode de fonctionnement ne perdure guère qu'au Forum.

Le Forum est également confronté à un problème de savoir faire. Il est assez dépendant des offres de formation existantes et il n'est pas toujours évident de trouver du personnel compétent.

C'est la Direction technique qui a été chargée de mener à bien le chantier très important de la numérisation (cf. chapitre 2.2.).

C'est elle aussi qui a mené le chantier de la salle de consultation, dans des conditions difficiles compte tenu du retard du chantier du bâtiment et des problèmes de coordination ; les travaux ont dû s'arrêter pendant 6 mois en 2007, ce qui a nécessité une négociation avec le titulaire du marché, la mise en œuvre d'un nouveau planning et bien sûr des contreparties financières pour l'entreprise.

Dans un premier temps, seuls les fonctionnalités de consultation ont été opérationnelles, et la gestion des utilisateurs (reconnaissance, réservation à distance pour les abonnés, espace individualisé...) ne doit démarrer que fin 2009.

La Direction technique a du reste été fortement impliquée dans l'ensemble des travaux.

La maintenance des équipements :

Il faut d'abord noter que tous les contrats forfaitaires ont été interrompus pendant la période de fermeture.

Les principaux contrats gérés par la direction technique sont les suivants :

- Contrat d'entretien du matériel cinématographique (environ 5 000 € par an hors pièces)
- Maintenance des vidéo-projections avec un délai d'intervention court ce qui explique un coût élevé (25 000 € par an)
- Ceux relatifs aux équipements de cabine (environ 20 000 € par an)
- Les équipements scéniques
- Les lumières des spectacles

Pour les spectacles vivants, un apport de savoir faire extérieur est nécessaire (régisseur de spectacle...). Quand la location est commerciale, les prestations sont refacturées au client.

Quand il s'agit d'une servitude (spectacle du conservatoire, ...), le directeur élabore un devis.

Les relations avec les fournisseurs ont été décrites aux rapporteurs :

Les contrats sont élaborés par la direction et signés par la Secrétaire générale. Le directeur choisit toujours le moins disant mais il n'y a pas toujours de véritable choix, certains prestataires étant en situation de monopole.

Pendant les premières années, le Forum réalisait beaucoup d'acquisitions de films et avait donc beaucoup de travaux à donner à faire aux laboratoires. Un protocole avait été élaboré par le Forum avec une grille de tarif unique. Aujourd'hui, à un film est associé un laboratoire qui a un « droit de tirage » et le Forum n'a pas le choix du laboratoire (ECLAIR, GTC ...).

Le prix à la copie est élevé car il s'agit de films anciens qui nécessitent des travaux particuliers (réétalonnage).

Comme pour les autres directions, le budget prévisionnel est élaboré poste par poste en septembre-octobre. La direction technique, prestataire des autres directions n'a pas vraiment de dépenses propres, son budget dépendant largement des autres directions ; de nombreux ajustements sont réalisés en cours d'année.

Un inventaire a été réalisé par le service, la direction technique a communiqué la liste du matériel en sa possession. L'inventaire physique confronté à la comptabilité a permis de mettre en lumière des écarts : le matériel obsolète déstocké était souvent encore enregistré dans les comptes. Enfin les données informatiques sont conservées dans des armoires fortes dans deux endroits différents mais au sein du Forum des images. Il serait certainement plus prudent de stocker dans un autre lieu ces archives, par sécurité (à la Mission cinéma par exemple).

5.1.4. La Direction de la production événementielle

Le directeur est présent au FDI depuis 17 ans. La « délégation aux projets spéciaux » a été créée en 1993, s'est transformée en « délégation au développement », enfin en juillet 2008 en direction de la production événementielle.

Cette structure a été impulsée par un ancien directeur général de l'institution.

La vocation de la direction : la production événementielle – festivals, manifestations, soirées spéciales ou spécifiques par l'objet, la taille, le nombre d'invités...

Elle assure, de plus, une assistance transversale en matière de logistique et de coordination, avec la direction des programmes et la direction technique.

Dès 1993 on a souhaité augmenter la notoriété de la structure (Vidéothèque à l'époque) pour trouver de nouveaux publics et ne pas se contenter d'exploiter le fonds des collections.

Le service essaie donc de trouver des nouvelles idées, de les évaluer, mettre en place les projets correspondants, rechercher les partenaires, constituer les équipes, diriger et coordonner, soit dans les locaux du FDI, soit – plus rarement – à l'extérieur.

« L'équipe se forme pour chaque affaire »

Le directeur est secondé par une assistante, et 3 personnes pour « Pocket Films » : pour le reste il met en place au coup par coup une équipe, avec des consultants, payés sur facture, et des postes qui sont proposés à des étudiants en master (production culturelle) qui font un stage de 4 à 6 mois. Ils constituent le noyau dur de la manifestation, et on leur confie de vraies responsabilités.

Pour des postes exigeant de l'expérience (transport des copies de films) sont embauchés en plus quelques CDD.

La direction gère la logistique, les invitations, l'hôtellerie, les taxis, les soirées spéciales (ex : pour le cycle « Désir ») que ce soit pour l'Académie, les master classes, les cycles thématiques, Clair de lune, ...

5.1.5. La Direction de l'action éducative

Après un parcours varié, son responsable a pris ses fonctions au Forum en 2006.

La direction est constituée de 8 personnes (dont 1 à mi-temps), et son responsable est assisté par une directrice adjointe.

Ainsi qu'on l'a vu l'offre en direction des jeunes publics comporte deux volets distincts : le hors temps scolaire et ce qui est proposé pendant le temps scolaire.

Une personne coordonne et anime les ateliers, une autre s'occupe de la régie générale : lien avec la direction technique, gestion du planning, et réalise « Tout petits cinéma » en direction des crèches et écoles maternelles.

L'adjointe, en poste depuis de nombreuses années (avant le directeur actuel) suit le projet au long cours sur les ateliers, les activités avec le lycée de Sèvres, co-programme la partie « hors temps scolaire ».

Le secrétariat s'occupe du planning, de la comptabilité, du transport des copies de film, des goûters...

Une personne est « chargée de projets » (avec les collègues, lycées...), une autre suit le cinéma d'animation et notamment « Carrefour de l'animation ». Elle est également chargée des contacts avec la DASCO.

Il y a en plus 3 stagiaires (dont 1 suit plus particulièrement « Carrefour de l'animation »).

5.1.6. La Direction de la communication : un rôle stratégique pour la conquête des publics

La directrice de la Communication est en poste depuis septembre 2004 après avoir travaillé à la Fondation GAN pour le cinéma de 1988 à 2000 puis avoir réalisé en indépendante des missions pour des sociétés de production.

Les missions de la Direction sont :

- de mieux faire connaître le Forum au public et aux professionnels
- d'assurer l'accueil du public
- de louer les espaces du Forum à des fins commerciales
- de gérer le nouveau bar.

La direction compte 27 personnes au total, dont deux secrétaires-assistantes. Le plus gros effectif est affecté à l'accueil du public (environ 10 agents au total).

L'accueil du public

9 agents d'information en CDI travaillent sous l'autorité du responsable de l'accueil. 3 personnes en contrat à durée déterminée les renforcent. Ces agents sont chargés de la billetterie, de l'accueil général, de l'orientation, du contrôle, et de l'accueil en salle des collections.

Pour assurer la continuité pendant les heures d'ouverture du Forum (12H30-23H30), le responsable dispose d'une adjointe et de deux suppléants.

L'emploi du personnel d'accueil pendant la période de fermeture a été problématique du fait des changements de lieux et de difficultés logistiques, ce qui a conduit à encourager les stages de formation des agents et l'affectation à d'autres fonctions.

Il n'existe pas de cahier de réclamation à l'accueil, comme cela était le cas par le passé avec un « cahier de dialogue », ce qui exigeait de recueillir la réponse de la Direction concernée et obligeait l'auteur de la réclamation à repasser pour prendre connaissance de la réponse, mais réclamations et questions donnent lieu à 15 à 20 contacts par jour sur le site Internet du Forum des Images.

Toutefois depuis l'entretien avec les rapporteurs le Forum des Images a mis à disposition des usagers un « Livre d'Or » sur lequel ils peuvent consigner leurs remarques.

Le Forum des Images réalise aussi souvent que possible et en tout état de cause au moins aux moments de décisions stratégiques importantes des enquêtes sur son public. Cela a été le cas en 2001 (étude qualitative et quantitative sur l'ensemble des fréquentants actuels et potentiels du Forum des Images), et en 2004 (enquête qualitative sur les fréquentants actuels et potentiels de la salle des collections). Depuis la réouverture, une étude a été réalisée en juin 2009 pour avoir un premier retour des impressions du public mais aussi connaître les freins à la venue des publics potentiels. Cette étude est très positive, qu'il s'agisse du lieu ou de la programmation. Les rapporteurs recommandent de renouveler assez fréquemment ces opérations, en faisant appel à des professionnels expérimentés des enquêtes de fréquentation.

Le service commercial

Une Responsable commerciale est chargée de prospecter les clients à la location des salles du Forum et de les accueillir.

Le jour le plus approprié pour accueillir les clients est le lundi, jour de fermeture du Forum. La location peut concerner une salle de projection, un espace, ou les deux. Il n'y a pas toujours de projection de film, mais la majorité des locations est le fait de professionnels du cinéma, même si les locations par des non-professionnels de ce milieu se multiplient. Avec la rénovation remarquée du lieu, le Forum a gagné en notoriété ce qui a permis d'élargir sa clientèle et le réaménagement des espaces permet d'accueillir des événements plus conséquents.

Les tarifs de location des salles ont été déterminés de façon à être équivalents par rapport aux salles de cinéma qui louent leurs espaces pour des projections privées. Le Forum n'assure pas la prestation de traiteur, mais peut proposer aux clients une liste d'entreprises qui y ont déjà travaillé.

Le « 7° Bar »

Il a remplacé le petit espace cafétéria qui existait jusque là, avec beaucoup plus d'ambition. Endroit qui se veut convivial et accueillant, il est aussi considéré comme un outil important de communication, de rencontre avec les réalisateurs après ou avant les séances notamment lors des festivals. Il s'agit d'offrir une véritable prestation de restauration aux spectateurs, variée et à des tarifs accessibles, entre deux séances, ou après, ou même jumelée à une séance de cinéma (billet « Menu court »). Les plats sont achetés à l'extérieur (une société pour les plats chauds et desserts, une autre pour les boissons et le café et une boulangerie pour les sandwiches et certains desserts). Le Bar sert aussi des menus spécifiques lors des Après-midis des enfants ou de Tout-Petits cinéma.

Un gestionnaire et deux agents sont employés au 7°Bar : il y a une personne en journée et le soir et deux à midi (pour 36 couverts).

Les publications

L'adjoite à la Directrice est chargée des publications. Il s'agit, même avec les progrès de l'Internet, d'un outil essentiel. Il faut distinguer trois périodes : avant, pendant et après le « hors les murs ».

Les publications avant « le hors les murs »

Le Forum publiait la « REVUE » à 10 000 exemplaires tous les deux mois, financés par le GAN qui payait l'impression. Cette revue était la vitrine des activités du Forum, réalisée avec un vrai comité de rédaction, avait un vrai contenu et constituait un véritable outil d'image. Elle était complétée par un programme tiré à 50 000 exemplaires et par un programme propre aux Après-midis des enfants trimestriel tiré à 10 000 exemplaires.

TITRE	TIRAGE	DIFFUSION
REVUE	10.000 ex.	Abonnés (1500), cartes de fidélité, partenaires, VIP
PROGRAMME MENSUEL	50.000 ex.	Accueil Forum (300 ex) + 300 points de diffusion
PROGRAMME AM ENFANTS	10.000 ex.	Public + fichiers de la direction de l'action éducative

Les publications pendant « le hors les murs »

L'objectif de la direction de la communication était double :

- poursuivre les liens déjà établis avec les abonnés et les clients malgré le changement de lieux et les fidéliser ;
- prospecter de nouvelles clientèles dans les 10 lieux différents qui accueilleraient le Forum.

L'outil essentiel pendant cette période était le « GUIDE » (traduisant l'idée de voyage) de grand format, publié bimestriellement, comprenant une forte iconographie et un contenu sur les séances proposées. Il était complété par un programme de petit format collé dans le Guide.

TITRE	TIRAGE	DIFFUSION
GUIDE (+programme)	30.000 ex.	Bimestriel, diffusé dans les points de dépôt ; abonnés, partenaires, VIP
PROGRAMME AM ENFANTS	10.000 ex.	Public+fichiers de la direction de l'action éducative

Ce programme était complété par des cartes postales pour les Cinémardys et par des dépliants-programmes qui pouvaient intégrer des informations plus tardives sur les festivals par exemple.

Les Après-midis des enfants faisaient l'objet d'un programme spécifique et d'une carte postale double.

De plus la stratégie a évolué après la première saison de Hors les murs et il a été décidé de faire moins de séances mais plus de communication.

Pendant la période de Hors les murs, l'affichage des activités du Forum a essentiellement pris place sur les palissades du chantier de rénovation, la Ville offrant son réseau pour l'opération Cinéma au clair de lune qui a lieu au mois d'août, peu chargé pour les annonceurs.

Les publications après la réouverture

La réflexion sur les supports a conduit à une volonté de produire moins de papier. Tout l'effort est donc centralisé sur un produit unique, le « PROGRAMME » mensuel, qui est tiré à 15 à 20 000 exemplaires (le premier exemplaire de réouverture a été tiré à 35 000 exemplaires). Il reste largement diffusé mais moins largement que le programme mensuel d'avant 2005 ou le Guide. Il est diffusé à domicile aux abonnés et aux professionnels.

Pour la réouverture la Direction avait deux objectifs :

- fidélisation : faire revenir les fidèles ;
- prospection : communiquer sur ce nouveau lieu et prospecter un nouveau public.

Un budget spécifique de communication a été défini pour la réouverture avec en particulier un affichage conséquent : utilisation de panneaux 4 X 3 m ainsi que des flancs de bus et des « massifs couloir » du réseau Métrobus (15 jours avant la réouverture), de panneaux Decaux Senior et des MUPI (3 semaines avant).

Une bande-annonce sur le Forum a été réalisée par M... et diffusée sur le réseau partenaire Médiavision, à Paris et en région parisienne, le Forum n'ayant à supporter que les frais de copie et non ceux de diffusion (également dans les salles UGC). Enfin, des cartes postales doubles ont été diffusées dans le réseau Cart'Com pour annoncer les 3 journées Portes Ouvertes.

Les cartes postales du Forum sont diffusées dans le réseau Cart'Com ce qui présente deux avantages :

- le prestataire imprime lui-même les cartes à des prix défiant toute concurrence ;
- il dispose de plusieurs réseaux (Culture, général...) et le Forum peut lui demander de mixer la diffusion pour s'adapter à sa programmation.

De plus, le Forum est partenaire du réseau puisqu'il dispose d'un présentoir dans ses locaux, ce qui lui donne droit à 10 000 exemplaires gratuits en plus des 50 000 payés.

Les documents sont mis en page par une agence de communication, à partir de la charte graphique du Forum. Les textes sont rédigés par les programmeurs de la Direction des programmes ou par des journalistes extérieurs (Positif), qui sont alors rémunérés.

Les relations avec le public général et professionnel

Un poste très important est celui de la Coordinatrice de la communication et des relations avec le public. Ce poste a été évidemment stratégique pendant le Hors les murs.

La Direction faisait face à un triple défi : exister chez les autres, faire venir un nouveau public et garder le lien avec les fidèles. La coordinatrice a servi de point d'entrée pour les personnes extérieures car elle sait ce que chacun fait au Forum.

Une attachée de presse assure les relations avec la presse et les médias. Elle exerce son rôle de façon classique : elle envoie des communiqués, s'assure que des papiers sont publiés, effectue des relances.

Pour faire connaître les activités du Forum, l'achat de bannières « Allociné » a été décidé : c'est le site Internet où l'achat d'espace connaît le taux de retour maximal. Le service a également la charge du site Internet du Forum : un site spécifique a été conçu pour le Hors les murs, reconfiguré en fonction de son actualité.

Les adresses ont été recueillies lors des manifestations Hors les murs (chacun était invité à laisser ses coordonnées dans une urne). Le public est informé par l'envoi de lettres d'information par messagerie (e-mailing) de trois types :

- générales (mensuelles pendant le Hors les murs puis bimensuelles) : 17000 contacts ;
- enfants (mensuelles) : 1500 familles ;
- cinéma d'animation (mensuelle) : 4000 contacts.

Le site Internet a été rénové pour la réouverture. Le partenariat avec Allociné a été maintenu : il offre des pages de publicité contre la diffusion des trois lettres d'information. Le Forum fait également de la publicité pour ses activités sur les sites dédiés aux enfants.

5.1.7. Le travail d'équipe au quotidien

Il faut tout d'abord relever qu'il n'existe aucun document de procédure (recueil des procédures, de décisions d'organisation administrative...). Il existe bien un registre des notes de service et d'organisation, mais il ne paraît pas d'un usage courant.

La dimension de la structure, la proximité dans un même lieu de tous les cadres, permettent évidemment de se dispenser d'un document qui idéalement devrait récapituler l'ensemble des décisions de principe de la direction, préciser les compétences de chacun et le lieu de détention de tous les dossiers importants.

Mais les rapporteurs ont ainsi constaté une certaine hésitation de leurs interlocuteurs lorsqu'ils ont demandé le dossier des relations avec la banque, ainsi que celui des assurances. Sur le fond, ceux-ci n'ont pas appelé de critique particulière ; l'observation ne porte donc que sur la nécessité d'une rigueur administrative qui pourrait être renforcée, et serait utile en particulier en cas de départ d'un cadre.

Par ailleurs, chaque direction a des compétences bien définies, et les rapporteurs n'ont pas relevé de doublon, ou de flou dans les attributions.

Chaque semaine une réunion de service est organisée entre les directeurs, la Secrétaire générale, son adjointe, et la Directrice générale, permettant ainsi un vrai travail d'équipe sans perte de temps.

Enfin les décisions de dépense, et les règlements des fournisseurs, suivent un circuit qui les soumet obligatoirement à la Secrétaire générale et à la Directrice générale ; les autres cadres ne peuvent ni engager ni régler de dépense.

6. UNE GESTION SERIEUSE DES RESSOURCES HUMAINES

Avec 82,6 emplois équivalent temps plein en 2008, le Forum des Images dispose d'un effectif déjà important pour une association.

Cet effectif et son évolution récente font l'objet d'un premier développement, le second étant consacré aux aspects statutaires, de gestion et de rémunération.

6.1. Un effectif assez stable, en baisse pendant la période « hors les murs »

Le premier tableau ci-dessous fait apparaître les effectifs au 31 décembre de chaque année, depuis 2005, par catégorie d'emploi (CDI, CDD, apprentis...).

L'effectif 2008 est de 90 agents, 13 CDD et 1 apprenti, dont 76 salariés en contrat à durée indéterminée.

Effectifs au 31/12	2005	2006	2007	2008
CDI	78	75	70	76
CDD	3	3	4	13
Apprenti	1	1	1	1
Total	82	79	75	90
Dont temps complet	60	59	55	63
Dont temps partiel	22	20	20	27

Source : bilans et secrétariat général du Forum des Images - 24 mars 2009

En Equivalents Temps Plein (ETP), le Forum compte 63 agents à temps plein, auxquels il faut ajouter 18,64 ETP, soit un total de 81,6 ETP.

Il faut rajouter l'agent rémunéré par la Ville (sur la situation duquel on reviendra), à ces chiffres, soit $64 + 18,64 = 82,6$ ETP,

Par ailleurs le Forum emploie de nombreux « CDD » mentionnés sur le registre du personnel, qui appartiennent en fait à 3 catégories différentes :

- les salariés des « services administratifs » du Forum en CDD, soit préalablement à une embauche définitive, soit en remplacement ou en aide temporaire ; ceux-ci (et eux seuls) figurent sur le tableau ci-dessus ; leur présence dans les cadres varie de quelques jours ou semaines à quelques mois ;
- des personnes sous statut d'intermittents du spectacle travaillant pour la Direction de la Production (employés pour des durées très brèves en général) ;
- des personnes qui interviennent de façon sporadique au Forum sans être sous statut d'intermittent (animateur, conférencier).

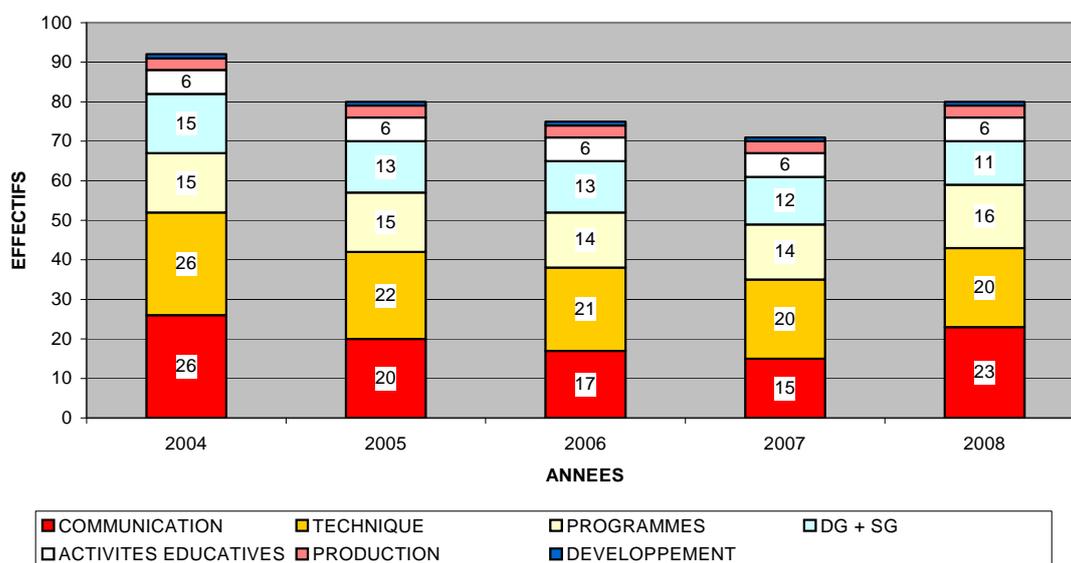
En ce qui concerne leur rémunération, les « intermittents sur les films » ne représentent que 50 000, 150 000 et 100 000 € de 2006 à 2008, sur une masse salariale de 4 M€ environ. Sans être négligeable, leur rémunération est donc marginale dans la masse salariale.

Le second tableau fait apparaître les effectifs du personnel permanent par direction et son évolution de 2005 à 2008.

**EFFECTIFS DES DIRECTIONS
D'APRÈS LES TABLEAUX « PERSONNEL PERMANENT »**

DIRECTION	ANNÉE	2005	2006	2007	2008
DG + SG		13	13	12	11
PRODUCTION		3	3	3	3
TECHNIQUE + NUMÉRISATION		22	21	20	20
PROGRAMMES		15	14	14	16
DÉVELOPPEMENT		1	1	1	1
ACTION ÉDUCATIVE		6	6	6	6
COMMUNICATION		20	17	15	23
TOTAL		80	75	71	80

FORUM DES IMAGES - EFFECTIFS PERMANENTS DES DIRECTIONS



La période « hors les murs »

Elle a démarré, rappelons le, fin 2005 et s'est achevée fin 2008 ; toutefois l'effectif au 31.12.2005 comprenait encore des agents qui ont été amenés à quitter le Forum, l'effectif à fin 2008 correspond de son côté à un effectif « normal » l'ensemble des ressources humaines étant bien sûr mobilisé pour la réouverture.

En 2006 et encore plus sensiblement en 2007 l'effectif a baissé (respectivement de 3 et 7 unités) par rapport à 2005.

La période de fermeture avait été prévue pour durer 16 mois (14 de travaux + 2 pour préparer la réouverture). La question de la situation du personnel avait été abordée avec la Ville, avec un principe de non licenciement.

Pour beaucoup d'agents, la période a été consacrée à préparer la réouverture (nouveaux programmes...) et à travailler sur le chantier de la numérisation. D'autres ont directement été

occupés par le « hors les murs », par exemple des projectionnistes amenés à travailler sur le lieu de projections (ceci étant valable aussi pour certains agents d'accueil), ce qui a nécessité une grande adaptabilité à des conditions de travail différentes de celles rencontrées auparavant.

Il n'en demeure pas moins que certains agents ont été moins ou peu occupés et ont été incités à se former (à la numérisation, notamment, ce qui a permis de former des formateurs et de réaliser des économies ultérieurement), prendre des congés sabbatiques, des congés individuels de formation (8 CIF ont été déposés). Il y a eu aussi deux licenciements négociés sur des bases transactionnelles, et deux licenciements économiques d'agents d'accueil qui avaient refusé des tâches de remplacement.

Si la durée de cette période était prévue pour 16 mois, le processus de travaux a duré en définitive presque 3 ans. Une vingtaine de personnes ont été mises en chômage partiel, et compte tenu des particularités de la situation (durée exceptionnellement longue, mais aussi certitude de réouverture) la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) a validé les trois années de chômage partiel, avec un avis favorable de l'Inspection du Travail.

Le Forum des Images a bénéficié de l'aide financière du FSE (Fonds social européen) au titre des « mutations technologiques », FSE auquel s'est substitué ensuite le Fonds national pour l'emploi, sous l'égide de la DDTEFP. Au total ces aides ont représenté 50 000 €.

Il y a eu en tout, pendant les prolongations, quinze départs et la réouverture a nécessité des embauches portant l'effectif au 31 décembre 2008 un peu au dessus de celui du 31 décembre 2005 (mais avec un recours important aux CDD).

6.2. Les aspects statutaires et la gestion des ressources humaines

6.2.1. Les dispositions régissant les personnels

Il n'y a pas de convention collective applicable au personnel du Forum des Images. Toutefois, ont été conclus avec les représentants du personnel quelques accords qui sont autant de « mini statuts ».

Les régisseurs de cabine, par exemple, bénéficient d'une procédure d'évolution professionnelle qui prévoit les conditions de progression dans la carrière d'un niveau de compétence à un autre, chacun bénéficiant d'un certain indice salarial. Les documentalistes et les agents d'information bénéficient également de « tableaux de déroulement de carrière » qui organisent une progression de carrière comparable à celle des carrières de la Fonction publique avec de véritables échelons. Il existe aussi, et surtout, une « classification générale des emplois permanents ». Celle-ci est reproduite intégralement en annexe 5.

Ce document prévoit en particulier pour les emplois permanents :

- pour les cinq groupes d'emploi, de l'emploi d'exécution à celui de gestionnaire de direction ou de service, les conditions de diplôme, de niveau et d'expérience exigés pour le recrutement ;
- le régime de promotion, d'avancement, et d'indexation des salaires.

Il est notamment prévu un avancement minimum à l'ancienneté, avec une prime d'ancienneté de 0,5 % par an, cumulable dans la limite de 10 %, pour les agents non cadres.

La grille de rémunération est la suivante :

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5
Salaire minimum en points	135	160	190	250	380
Salaire maximum en points	220	270	320	450	600

L'indexation des salaires est réalisée sur « les augmentations attribuées aux agents de la Ville de Paris ». Le Forum applique donc simplement l'évolution de la valeur du point d'indice de la Fonction publique.

La situation de deux agents de la Ville de Paris employés par le Forum mérite d'être évoquée. Il s'agit d'une adjointe administrative, et d'un ouvrier professionnel. La première est en position de détachement jusqu'en septembre 2011 ; cette situation est juridiquement régulière et n'appelle donc pas de remarque.

En ce qui concerne le second, un arrêté du 12 février 2004 le met à disposition à plein temps du Forum des Images pour une durée de 3 ans à partir du 1^{er} février 2003 : la validité de cet acte est expirée et il n'a pas été renouvelé, alors qu'il exerce toujours les fonctions de coursier au Forum. Il s'occupe également de l'accueil des services administratifs et du standard.

Outre l'arrêté de la DRH, sa situation est également régie par une convention du 10 février 2003, approuvée par le Conseil de Paris le 28 janvier 2003, et conclue entre la Ville et le Forum pour une durée de trois ans renouvelable par tacite reconduction.

En application des dispositions de ce texte, les remboursements de frais et les dépenses de formation inhérents à sa fonction peuvent être pris en charge par le FDI, à l'exclusion d'aucun complément de rémunération. Selon la Secrétaire générale, le seul avantage donné à cet agent consiste en tickets restaurant.

Mais, surtout, il n'est pas prévu de remboursement des émoluments de l'intéressé à la Ville par le Forum.

Or la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique prévoit que le remboursement est désormais obligatoire (sauf convention entre la collectivité territoriale et un établissement public, le CNFPT, un état étranger ou une organisation internationale, toutes catégories dont ne fait pas partie le FDI). Par ailleurs les cas de mise à disposition sont précisés : l'organisme bénéficiaire doit contribuer à « la mise en œuvre d'une politique de l'État, des collectivités territoriales ou de leurs établissements publics administratifs, pour l'exercice des seules missions de service public confiées à ces organismes », alors qu'avant 2007 la mise à disposition était possible en faveur d'un organisme à but non lucratif « dont les activités favorisent ou complètent l'action des services publics locaux relevant de la collectivité ou de l'établissement d'origine ou qui participent à l'exécution de ces services » (art. 2-3° du décret n°85-1081 du 8 octobre 1985).

L'avantage ainsi procuré au Forum représente en 2009 34 885 € (25 500 € de salaires et primes et 9 385 € de cotisations patronales), et n'est donc pas négligeable.

Cette situation pourrait - et devrait - être régularisée par un détachement (qui serait susceptible, si on l'estime nécessaire, de s'accompagner d'un ajustement de la subvention à due concurrence du coût budgétaire).

L'application des 35 heures et l'organisation du travail

Le Forum applique les « 35 heures », dans le contexte particulier d'une institution qui accueille le public six jours sur sept (le jour de fermeture est le lundi) et fonctionne de 9 h à 24 h.

Pour la gestion des horaires, les personnels travaillent 36 heures par semaine et sont répartis en deux catégories : ceux dont le travail n'est pas organisé dans un planning, et qui suivent globalement des horaires que l'on peut qualifier « de bureau » (7 heures de travail par jour, de 9 h 30 à 13 h et de 14 h à 17 h 30 – sauf le jeudi : 9 h/13 h et 14 h/18 h) et ceux qui ont des horaires planifiés, en roulement, sur une moyenne de 36 heures hebdomadaires.

Pour ces derniers, la direction définit chaque semestre des périodes dites « hautes » où la durée de travail est supérieure à 36 heures, et des périodes « basses » qui compensent les dépassements.

Les heures supplémentaires sont majorées de 25 % entre 36 et 43 heures, et de 50 % au-delà. A noter que les agents ne disposent pas de compte épargne temps : les RTT acquis comme les congés doivent être utilisés avant le 30 juin de l'année suivant l'acquisition des droits.

La négociation, en 1999, de l'application des 35 heures, et l'accord signé à l'époque témoignent du professionnalisme de l'équipe de direction du Forum. Outre les dispositions sur la réduction proprement dite du temps de travail, l'accord, complexe, comprend des contreparties : non application des augmentations de salaire pendant 3 ans à partir du 1^{er} janvier 2000, embauches supplémentaires de 6 % de l'effectif.

Pour ce dossier – comme d'une manière générale pour toutes les questions complexes de droit des sociétés, de droit de l'audiovisuel, de droit de la propriété intellectuelle, de droit social – le Forum a fait le choix de recourir à des conseils extérieurs. Assez coûteuse à première vue, comme en atteste le budget consacré aux honoraires, cette formule s'avère en définitive pertinente au vu des résultats.

6.2.2. Les institutions représentatives du personnel, la formation, les rémunérations et avantages divers

Compte tenu de ses effectifs, le Forum dispose de délégués du personnel, de deux délégués syndicaux, d'un comité d'entreprise, et d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Il existe un règlement intérieur, obligatoire puisque l'entreprise compte plus de 20 salariés, en cours de refonte.

La principale préoccupation des élus du personnel est liée aux caractéristiques du site. Certains locaux sont proches de la voirie souterraine des Halles et susceptible d'être affectés par la pollution, comme l'ont montré certaines mesures.

Ce problème, plusieurs fois signalé, n'a pas trouvé de solution à ce jour. Sa résolution passe par des travaux d'isolation et d'étanchéité.

D'autre part le registre d'hygiène et de sécurité n'était pas parfaitement tenu lors du passage des rapporteurs (problème de localisation, de confidentialité). Les affichages réglementaires ne paraissent pas parfaitement à jour ; ces errements, sans doute imputables à la période de réouverture, doivent pouvoir être facilement corrigés.

Le comité d'entreprise dispose chaque année d'un budget de l'ordre de 14 000 €, qui sont utilisés de manière traditionnelle (chèques vacances, chèques cadeaux...).

La formation professionnelle

C'est un sujet important car les personnels du Forum, en particulier les techniciens, doivent entretenir leurs connaissances dans des domaines où les évolutions sont très rapides et importantes, comme en témoigne le passage à la numérisation.

Les dépenses se sont élevées à 42 258 € HT en 2005, 42 619 € HT en 2006, 16 860 € HT en 2007, 21 437 € HT en 2008. Chaque année un plan de formation est présenté au comité d'entreprise ; il comprend les noms des bénéficiaires, l'objet de la formation envisagée, l'organisme pressenti et le budget prévisionnel.

Les thèmes dominants varient suivant les années et les besoins. Ainsi en 2008, après la numérisation, un effort particulier a été entrepris pour former les agents d'accueil, en particulier à la billetterie, dans la perspective de la réouverture. Les formations de base (anglais en particulier) ne sont pas oubliées.

On ajoutera enfin que le Forum fait appel à des organismes connus et de bonne réputation.

Les rapporteurs ont examiné les rémunérations individuelles :

Les rémunérations des personnels, non cadres, n'appellent pas de commentaire particulier, se situant dans les limites de la catégorie C de la Fonction publique, ou du début de la catégorie B.

S'agissant des cadres, la rémunération de la directrice générale peut être comparée dans la sphère culturelle, à celle d'un conservateur général de bibliothèque. La secrétaire générale est rémunérée approximativement comme un attaché d'administration parisienne principal ou un administrateur en début de carrière ; les rémunérations des directeurs peuvent de leur côté être comparées à celles d'ingénieur de travaux de la Ville. Ces niveaux sont tout à fait corrects eu égard aux responsabilités exercées.

Les avantages sociaux sont rapidement énumérés ci-après ; ils n'appellent pas de critique particulière.

- les agents bénéficient de tickets restaurant,
- les téléphones portables des cadres sont pris en charge dans le cadre d'un partenariat avec l'opérateur (tél + forfait), avantage justifié par le fait que les cadres doivent toujours être joignables,

- une mutuelle complémentaire, payée à 50 % par le Forum des Images et 50 % par les salariés, couvre le complément maladie, la prévoyance, le décès ; il y a régulièrement des tentatives de mise en concurrence, sans succès jusqu'à présent. Par contre il n'y a pas de retraite complémentaire d'entreprise,
- les remboursements de frais sont effectués en principe sur formulaire (déplacement, restauration, achats de livres ou matériels) avec remboursement sur la paie ; il existe toutefois une possibilité d'avance en numéraire, peu utilisée et pour de petites sommes,
- les stagiaires sont indemnisés,
- les agents bénéficient du dispositif du « 1 % logement », mais celui-ci est moins avantageux depuis qu'il n'y a plus d'excédents provenant de cotisations non utilisées (jusqu'en 2005/2006, le Forum des Images bénéficiait de une ou deux attributions par an en moyenne de logements en location ; celles-ci sont devenues plus rares depuis).

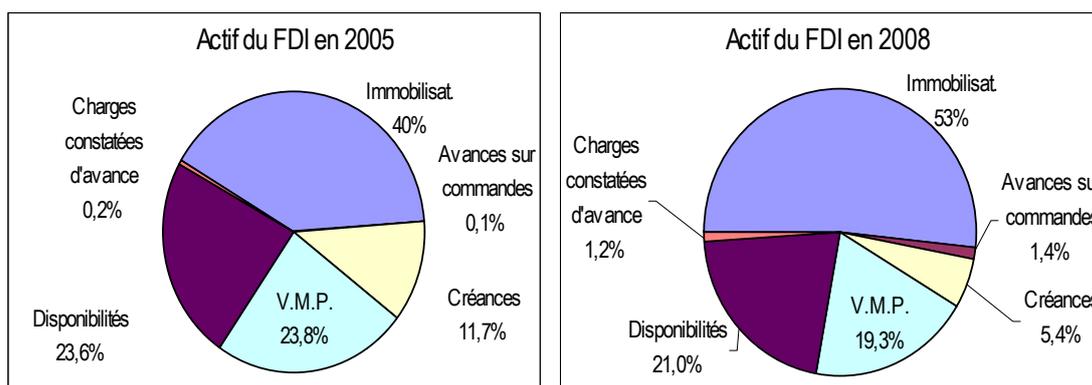
A noter enfin qu'il y a eu, en 2004, un contrôle de l'URSSAF avec des redressements tout à fait mineurs.

7. UNE STRUCTURE FINANCIERE SOLIDE MAIS DEPENDANTE DES SUBVENTIONS DE LA VILLE

La situation financière est analysée d'après les bilans, les comptes de résultat et les rapports du commissaire aux comptes sur les exercices 2005 à 2008.

Seront successivement examinés les bilans de l'association, sa trésorerie, les comptes de résultat, sa situation au regard de la TVA, et enfin, son organisation et ses procédures comptables.

7.1. Des immobilisations en forte augmentation



L'actif du FDI

ACTIF en euros	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
TOTAL de l'actif dont	14 409 328	16 619 238	18 993 155	17 612 778	22,20%
Actif immobilisé dont	5 834 688	6 218 889	7 499 549	9 106 686	56,10%
Immobilisations incorporelles	4 883 877	5 542 332	6 766 151	6 217 430	27,30%
Immobilisations corporelles	806 441	522 548	593 236	2 751 428	241,20%
Immobilisations financières	144 370	154 009	140 162	137 829	-4,50%
Stocks et en-cours				1 068	
Avances et acomptes sur commandes	17 073	397 003	608 388	238 882	1299,2%
Créances	1 690 906	646 763	713 816	953 126	-44,1%
Valeurs mobilières de placement	3 431 334	4 603 564	5 024 947	3 396 620	-1,0%
Disponibilités	3 400 685	4 294 630	4 961 220	3 699 094	8,8%
Charges constatées d'avance	34 640	458 390	185 236	217 302	527,3%

Les immobilisations incorporelles se composent des progiciels, des films, des immobilisations incorporelles en cours (films acquis mais non encore consultables ou terminés) et de la numérisation.

En euros	2 005	2 006	2 007	2008	Δ 2008/2005
Immobilisations incorporelles dont	4 883 877	5 542 332	6 766 151	9 106 686	86,5%
Progiciels, numérisation	71 377	64 946	86 261	2 109 448	2855,4%
Films	1 638 117	1 392 744	2 102 290	3 468 023	111,7%
Immobilisations incorporelles en cours	501 038	746 091	569 410	597 522	19,3%
Immobilisations en cours de numérisation	2 673 345	3 338 551	4 008 190	42 437	-98,4%

Les immobilisations incorporelles ont presque doublé de 2005 à 2008. En 2008, les dépenses enregistrées de 2002 à 2008 expliquent leur forte hausse ; elles sont liées :

- au « projet numérisation » qui se compose à 77 % de dépenses de personnel permanent et temporaire et à 21 % d'honoraires d'avocats et honoraires divers (total du projet numérisation 1 589 690 €) ;
- aux travaux nécessaires à la numérisation des films (1 398 674 €).

Les immobilisations corporelles ont fait l'objet d'un inventaire physique et comptable en 2006 ce qui explique en partie la baisse enregistrée de 2005 à 2006. En outre, la fermeture du Forum des images et le démarrage des travaux ont entraîné notamment la destruction de la cafétéria (- 94 093 €) et de son mobilier. En 2008, la hausse de ces immobilisations est essentiellement due aux achats de matériel destiné à la numérisation.

En euros	2 005	2 006	2 007	2008	Δ 2008/2005
Immobilisations corporelles dont	806 441	522 548	593 236	2 751 428	241,2%
Installations techn, matériel et outillage	134 262	113 141	88 587	425 337	216,8%
Autres immobilisations corporelles	672 179	375 970	469 729	2 195 311	226,6%
Immobilisations corporelles en cours*		33 437	34 920	130 780	NA

* La ventilation entre les immobilisations incorporelles en cours et les immobilisations corporelles en cours n'a pas été effectuée dans les comptes de 2005 ; le total des immobilisations en cours a été enregistré à tort dans le compte des immobilisations incorporelles en cours, le même numéro de compte ayant été utilisé.

Un compte spécifique d'immobilisations corporelles en cours a été créé en 2008.

Les immobilisations financières se composent :

- des prêts à la construction, 133 103 € depuis l'année 2006 ;
- des prêts au personnel : ils ne représentent qu'une faible partie des immobilisations financières : 4 636 € au 31/12/2007 soit 6 850 € sur l'année et 8383 € au 31/12/2006 soit 9 375 €. Ces prêts sont accordés pour une durée maximale de dix mois. La procédure est clairement établie (demande de prêt, tableau de suivi, prélèvement des échéances directement sur salaires) ;
- Les dépôts et cautionnements (2 423€ en 2007 ; 12 523€ en 2006 ; 13 161 € en 2005) correspondent à des chèques de caution (exemple : la location d'un camion pour le festival Cinéma au Clair de lune).

Les avances et acomptes sur commandes ont été versés essentiellement pour la réalisation des travaux réalisés pour l'auditorium (travaux facturés en 2008) et de numérisation par les fournisseurs et

Les créances se composent notamment des sommes dues par les coproducteurs, les loueurs de salles, de subventions non encore versées et également du crédit de TVA et des produits à recevoir de l'Etat (remboursement d'une partie des allocations pour le chômage partiel). Le montant des créances de 2005 (1 690 906 €) est près de trois fois supérieur à celui de 2006 : une partie de la subvention de la Ville de Paris de 2005 (numérisation et d'équipement) n'a été reçue que le 3 février 2006 (1 138 000€) alors qu'habituellement les subventions sont reçues sur l'année.

Les autres créances correspondent notamment à des notes de frais non encore réglées par la comptabilité, aux indemnités à verser par la Sécurité sociale en cas de maladie, à des avances à percevoir du CNC.

Les valeurs mobilières de placement représentent une part croissante de l'actif (23,8 % en 2005, 27,7 % en 2006, 26,5 % en 2007). Toutes les disponibilités sont placées par la banque.

Les charges constatées d'avance étaient peu importantes en 2005, la méthode de comptabilisation ayant changé en 2006 : les acquisitions et renouvellements réalisés en 2006 mais dont les droits n'étaient utilisables qu'en 2007 ont été enregistrés en charges constatées d'avance sur l'exercice 2006.

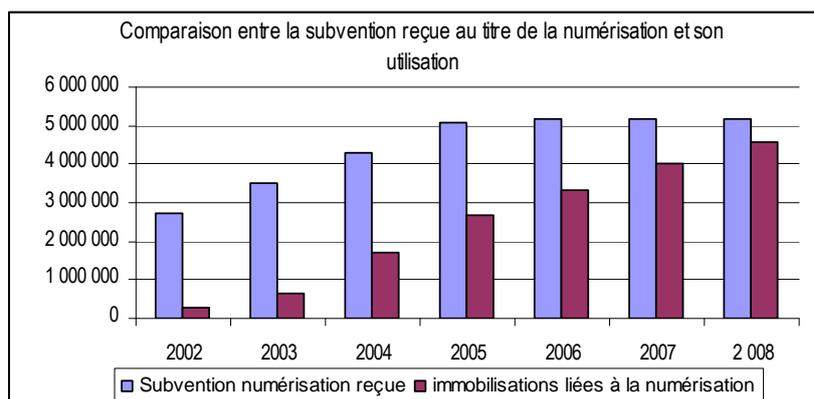
Le passif du FDI

PASSIF en euros	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
TOTAL du PASSIF dont :	14 409 328	16 619 238	7 443 671	17 612 778	22,23%
FONDS ASSOCIATIFS	9 408 421	10 566 951	11 549 486	11 225 781	19,3%
<i>Fonds associatifs sans droits de reprises</i>	1 274 996	1 274 996	1 274 996	1 274 996	0,0%
<i>Réserves</i>	2 935 304	2 676 727	2 676 727	2 676 727	-8,8%
<i>Report à nouveau</i>	402 299	-44 972	1 430 827	2 413 363	499,9%
<i>Report des bénéfices ou perte</i>	-258 578	402 299			-100,0%
<i>Résultat de l'exercice</i>		1 073 501	982 536	-151 906	
<i>Subvention d'investissement dédiée à la numérisation</i>	5 054 400	5 184 400	5 184 400	5 012 602	-0,8%
PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES	420 864	92 638	50 556	60 652	-85,6%
FONDS DEDIES sur subvention de fonctionnement		5 911	76 837	118 210	
DETTES	4 579 506	5 815 912	7 097 818	6 178 457	34,9%
<i>financières</i>	3 387 705	4 553 317	4 974 579	3 375 963	-0,3%
<i>fournisseurs</i>	784 290	476 439	1 358 930	1 519 460	93,7%
<i>fiscales et sociales</i>	344 356	737 954	712 843	841 109	144,3%
<i>sur immobilisations</i>	59 040	47 007	51 371	432 573	632,7%
<i>Autres dettes</i>	4 115	1 195	95	9 352	127,3%
PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	537	137 828	218 460	29 678	5426,6%

Les résultats positifs de 2006 et 2007 ont nettement fait progresser les fonds associatifs, soit + 19,3 % sur la période mais l'évolution financière de l'association ne pourra correctement s'évaluer qu'avec la reprise normale de l'activité.

La subvention d'investissement dédiée à la numérisation, soit 5 184 400 € versée par la Ville de Paris au Forum de 2002 à 2006 a fait l'objet d'un suivi particulier dans les comptes :

- d'une part, les annexes des comptes annuels récapitulent le suivi des opérations liées aux travaux de numérisation,
- d'autre part, les comptes de bilan et de résultat mouvementés par ces travaux ont été retracés dans une colonne spécifique « numérisation ». Figure également une colonne « hors numérisation » et une colonne « total ».



Subvention et dépenses de numérisation

(en euros) cumul en fin d'année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Subvention numérisation reçue	2 717 983	3 512 400	4 283 400	5 054 400	5 184 400	5 184 400	5 184 400
Immobilisations liées à la numérisation	280 675	659 436	1 716 188	2 673 345	3 338 551	4 008 190	4 546 473
Subvention liée à la numérisation à utiliser	2 437 308	2 852 964	2 567 212	2 381 055	1 845 849	1 176 210	637 927
Pourcentage d'utilisation de la subvention	10,3%	18,8%	40,1%	52,9%	64,4%	77,3%	87,7%

Au total, plus de 85 % des dépenses liées à la numérisation concernent les travaux en laboratoire (1 369 209 € soit 30,1 %), les prestations et fournitures (1 321 337 € soit 29,1 %) et les charges liées aux salaires du personnel directement affectés à ces tâches, les emplois d'une durée inférieure à 3 mois (1 224 899 € soit 26,9%).

Un solde de 637 927 € de subventions à fin 2008 reste à être utilisé pour les travaux de numérisation : la société ... doit encore livrer en 2009 une partie du logiciel qu'elle développe.

Les dépenses liées à la numérisation effectuées dans l'année sont enregistrées dans les charges du compte de résultat et en produits dans le compte « production immobilisation numérisation ».

Les dettes fournisseurs ont fortement augmenté en 2007, le surplus de factures liées à la numérisation explique cette hausse.

Les dettes fiscales et sociales ont été multipliées par deux de 2005 à 2006 : les congés payés ont été enregistrées en dettes à partir de 2006 ; jusqu'en 2005, ils étaient enregistrées en provision (378 864 € en 2005).

Les produits constatés d'avance en 2006 et 2007 correspondent essentiellement à des subventions de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et de SFR.

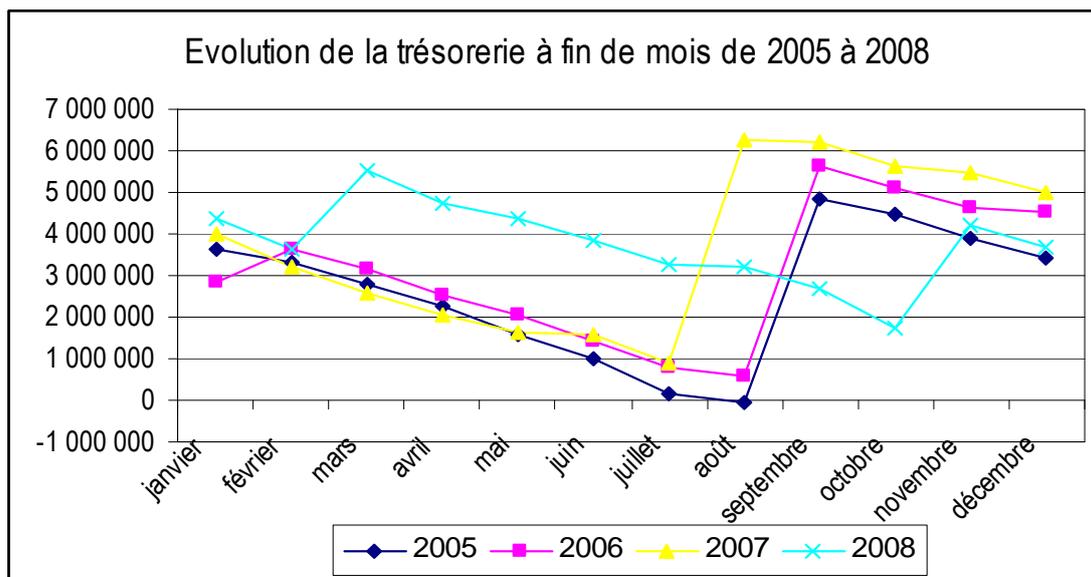
7.2. La trésorerie, source de produits financiers

La gestion de la trésorerie de l'association a été confiée en totalité à la ... gestions filiale à 100 % de la Un mandat de gestion de trésorerie du 30 juin 2000 et renouvelable par tacite reconduction, précise les termes de cet accord. Depuis, aucun avenant n'a été fait à ce contrat ; dans sa réponse au rapport provisoire, le Forum a cependant signalé qu'une mise en concurrence serait effectuée en décembre 2009. La comptabilité enregistre au fur et à mesure les bordereaux envoyés par la banque et vérifie les montants des sommes placées (entrées/sorties) mais ne contrôle ni les commissions demandées par la ..., ni sa rémunération sur les plus values.

La ... a été autorisé à placer des fonds par le Forum des images de la manière suivante (mandat de gestion de trésorerie confié à ... Gestions du 08.08.2000) :

- en « créances négociables (certificats de dépôts, bons des institutions et sociétés financières, billets de trésorerie, bons à moyen terme négociables, bons du Trésor négociables) » ;
- en « actions de SICAV (telles Trésorerie, Court Terme) ou des parts de Fonds communs de Placement ».

Le niveau de trésorerie s'est amélioré sur ces 4 dernières années et les produits financiers ont augmenté de 158 %. Les placements réalisés par la ... sont sécurisés.



Résultats des placements du FDI

En euros	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Produits financiers	60 090	96 237	137 869	154 986	157,9%
Frais bancaires dont :	13 857	19 789	19 882	26 739	93,0%
<i>Services bancaires</i>	5 339	6 239	3 837	4 569	-14,4%
<i>Frais de gestion de portefeuille</i>	8 518	13 550	16 045	22 170	160,3%
Résultat des placements	46 233	76 448	117 987	128 247	177,4%
Valeurs mobilières de placement	3 431 334	4 603 564	5 024 947	3 396 620	
% des produits financiers/VMP	1,80%	2,10%	2,70%	4,6%	
% des frais bancaires/VMP	0,40%	0,40%	0,40%	0,79%	

Les subventions, principales ressources de l'association ont été votées et versées aux dates suivantes :

Dates de vote des délibérations	Dates de versement des subventions	Fonctionnement	Clair de lune	Equipement
13/07/05	02/09/2005	5 781 000 €		
26/09/05	10/12/2005		91 500 €	
26/07/05	31/12/2005			367 000 €
11/07/06	06/09/2006	5 781 000 €	72 742 €	
16/10/06	27/12/2006			367 000 €
27/07/06	28/08/2007		72 742 €	
25/06/07	28/08/2007	5 731 000 €		
25/06/07	05/09/2007			300 000 €
17/12/07	28/03/2008	2 865 500 €		
20/10/08	13/11/2008	2 750 500 €	72 742 €	
24/11/08	31/12/2008			300 000 €

Les délais entre les subventions votées par le Conseil de Paris et leurs versements à l'association varient entre un et cinq mois.

Le mandat de gestion qui permet à la ... de placer la trésorerie disponible devrait être revu. A cette occasion, une mise en concurrence entre plusieurs banques pourrait être réalisée.

Le Forum des Images précise dans sa réponse au rapport provisoire que cette mise en concurrence doit être lancée en décembre 2009.

7.3. Des charges accrues l'année de la réouverture non compensées par les recettes

Synthèse des comptes de résultat

Pour mémoire

	2004	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Produits d'exploitation	15 221 167	9 130 581	8 938 943	8 812 930	8 177 107	-10,4%
Charges d'exploitation	15 481 123	9 386 660	7 907 857	8 307 573	8 707 199	-7,2%
Résultat d'exploitation	-259 956	-256 079	1 031 086	505 357	-530 091	107,0%
Produits financiers	79 592	60 090	96 237	137 869	154 986	157,9%
Charges financières	148	376	4	166	135	-64,1%
Résultat financier	79 444	59 714	96 233	137 703	154 851	159,3%
Produits exceptionnels	57 026	2 595	33 782	379 263	268 046	10229,3%
Charges exceptionnelles	3 578	64 807	87 601	39 787	44 712	-31,0%
Résultat exceptionnel	53 449	-62 212	-53 819	339 476	223 334	-459,0%
Total des produits	15 357 785	9 193 266	9 068 962	9 330 062	8 600 139	-6,5%
Total des charges	15 484 849	9 451 843	7 995 462	8 347 526	8 752 046	-7,4%
Résultat de l'exercice	-127 063	-258 577	1 073 501	982 536	-151 906	

Les résultats négatifs en 2004 et 2005 deviennent positifs en 2006 et 2007. En 2008, le déficit d'exploitation est deux fois supérieur à celui de 2004 ou 2005.

Les résultats financiers sont nettement positifs, la trésorerie positive dont dispose le FDI lui permettant de placer ses fonds.

Les résultats financiers et exceptionnels de 2008, qui ont augmenté par rapport à 2007, compensent en grande partie un résultat d'exploitation très déficitaire. L'augmentation des produits financiers ainsi que des produits sur opérations de gestion et exercices antérieurs expliquent cette hausse.

7.3.1. Les recettes réduites pendant le « hors les murs »

En euros	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
PRODUITS D'EXPLOITATION	9 130 581	8 938 943	8 812 930	8 177 107	-10,44%
Ventes de marchandises et production vendue	1 035 024	653 476	577 895	598 245	-42,20%
<i>Ventes de marchandises</i>	28 140	3 012	2 553	9 356	-66,8%
<i>Cessions de droits</i>	26 700	17 471	23 180	19 417	-27,3%
<i>Prestations de services (coproduction, billetterie)</i>	449 992	249 925	192 491	214 437	-52,3%
<i>Produits des activités annexes</i>	530 192	383 068	359 671	355 035	-33,0%
Production immobilisée	139 560	667 620	1 217 789	873 168	525,66%
Production immobilisée numérisation	957 156	665 206	669 639	538 283	-43,76%
Subvention d'exploitation	6 392 920	6 393 634	6 329 949	6 127 817	-4,15%
<i>VP</i>	6 239 500	6 220 742	6 103 742	5 988 742	-4,0%
<i>Autres</i>	153 419	172 892	226 207	139 075	-9,3%
Reprises sur prov. et amort, transferts de charges	605 890	558 978	17 597	39 271	-93,52%
Autres produits	31	29	62	323	941,94%

7.3.1.1. Des produits propres en baisse

Les produits d'activité du FDI représentaient 11,3 % des recettes totales en 2005, puis 7,3 % en 2006, 6,6 % en 2007 et 7,3 % en 2008. Ces recettes se composent :

- Des ventes de marchandises, soit le chiffre d'affaires essentiellement réalisé par :
 - la cafétéria ou le bar (en 2005, 17 237 € ; en 2008, 8 690 €). En 2006 et 2007, seule une vente de petite restauration a eu lieu lors des « ciné mardis » réalisé hors les murs (270 € en 2006 et 263 € en 2007).
 - la duplication de copies (9 526 € en 2005, 2 742 € en 2006, 2 190 € en 2007, 666 € en 2008). Le Forum a réalisé des duplications de copies de films notamment pour des sociétés de production, le service commercial doit s'assurer pour chaque vente que les droits sont bien en possession de l'acheteur de la copie.
 - les catalogues des films du fonds jusqu'en 2005 (1 368 €).
- Des produits liés aux cessions de droits. Le service commercial ou de la production vend les droits de films du fonds qui ont été réalisés ou bien coproduits par le Forum des images. Il peut également s'agir de ventes de droits de sous-titrage réalisé par le Forum.
- Des produits de coproduction qui ont augmenté pendant la période hors les murs de 42 %, entre 2005 et 2007. Ces recettes en 2008 sont équivalentes à celles réalisées en 2005. Les contrats conservés à la direction de la production sont signés de la directrice générale ou bien de la secrétaire générale.

- De la billetterie

Détail des recettes de billetterie

En euros	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
TOTAL de la billetterie dont :	327 769	31 392	20 129	91 035	-72,23%
<i>Entrées hors abonnements</i>	243 054	22 549	12 988	32 206	-86,75%
<i>Abonnements</i>	28 021			40 665	45,12%
<i>Actions éducatives</i>	41 810	8 843	7 141	18 164	-56,56%
<i>Rencontres internationales</i>	14 884				-100,00%
PRODUITS D'EXPLOITATION	9 130 581	8 938 943	8 812 930	8 177 107	-10,44%
<i>% de la billetterie dans les produits d'exploitation</i>	3,60%	0,40%	0,20%	1,11%	

Ces recettes ne représentaient qu'une faible partie des produits en 2005 (3,6 %) ; pour 2006 et 2007, elle se résumait à l'encaissement des entrées du cinémaridy réalisé une fois par mois.

Les abonnements ne représentaient en 2005 que 8,5 % du total de la billetterie (16,6% en 2004). Pendant la période hors les murs, la vente par abonnements n'avait plus lieu d'exister (une carte hors les murs donnant droit à réductions la remplaçait).

En 2006 et 2007, des programmes d'actions éducatives ont été organisés notamment au centre Wallonie-Bruxelles.

Les « Rencontres internationales de cinéma à Paris » ont été organisées tous les ans jusqu'en 2007 : en 2005, cette manifestation a eu lieu au FDI ce qui a généré près de 15 000 € de recettes de billetterie. Les années suivantes, les Rencontres ont été organisées hors les murs dans les cinémas l'Arlequin et Reflet Médicis. La billetterie a été encaissée directement par les salles. Au final, les recettes de billetterie ont été réparties moitié pour le FDI, moitié pour le cinéma, un minimum de recettes pour le cinéma étant prévu.

- Des produits annexes

	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
Produits des activités annexes dont :	530 192	383 068	359 671	355 035	-33,04%
<i>Locations de salles</i>	133 698	1 200	2 100	7 470	-94,41%
<i>Autres produits d'activités annexes</i>	380 494	367 360	350 802	338 370	-11,07%
<i>Produits échanges de marchandises hors billetterie</i>	16 000	12 869	5 200	9 195	-42,53%
PRODUITS D'EXPLOITATION	9 130 581	8 938 943	8 812 930	8 177 107	-10,44%
<i>% des activités annexes /produits d'exploitation</i>	3,60%	0,40%	0,20%	4,34%	

- Les locations de salle représentaient une part non négligeable des produits annexes (25,2 % en 2005) ; en 2006 et 2007, la salle 30 a été louée ce qui explique les montants encore affectés sur ce compte.
La comptabilité n'a pas ni les tarifs de location des salles, ni les contrats de location, la direction de la communication faisant appliquer les tarifs et conservant les contrats. Tous les contrats sont autorisés par le secrétaire général.
- Les produits annexes correspondent notamment à un versement par SFR dans le cadre d'une convention triennale (2005 à 2007) renouvelable par tacite reconduction, pour la réalisation du festival Pocket film (le festival est gratuit pour le public).

- Les autres produits annexes sont liés notamment à la rétrocession des recettes pour la quinzaine des réalisateurs, au Forum International des technologies de l'animation d'Angoulême (MAGELIS), à la redevance d'un distributeur, à la refacturation de vérificateur de la direction technique...
- Les échanges marchandises comptabilisés restent faibles mais l'ensemble des apports n'est pas valorisé : le recensement de ces échanges est à l'ordre du jour.
- La production immobilisée : la direction de la programmation pour l'acquisition et la renégociation de droits et la direction de la production pour la réalisation de films concourent à la production de films immobilisés. On observe une forte augmentation de la production immobilisée en 2006 et en 2007 : elle est liée à la hausse des renégociations de droits et des acquisitions. En revanche, la décision de ne renouveler qu'en 2009 les droits de 94 titres par souci d'économie a fortement réduit les dépenses de 2008 directement liées à ces films mais également celles liées aux travaux de laboratoire.

	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
Production immobilisée	139 560	667 620	1 217 789	873 168	525,7%
<i>Salaires* (Films) et charges</i>	<i>97 137</i>	<i>259 964</i>	<i>170 866</i>	<i>134 250</i>	<i>38,2%</i>
<i>Acquisitions de droits films du fonds **</i>	<i>-101 564</i>	<i>99 649</i>	<i>257 572</i>	<i>158 125</i>	<i>NA</i>
<i>Renégociations</i>	<i>102 600</i>	<i>196 093</i>	<i>628 864</i>	<i>443 529</i>	<i>332,3%</i>
<i>Travaux de laboratoires</i>	<i>27 863</i>	<i>75 332</i>	<i>131 701</i>	<i>42 998</i>	<i>54,3%</i>
<i>Divers</i>	<i>13 524</i>	<i>36 582</i>	<i>28 786</i>	<i>94 267</i>	<i>597,0%</i>

* Il s'agit des salaires des intermittents du spectacle.

** le changement de méthode comptable explique le montant négatif enregistré en 2005 en acquisitions de droits (cf. annexe n° 6).

Les films produits sont enregistrés en charges et en produits avant d'être enregistrés en immobilisations en cours, tant que le film n'est pas terminé, puis en immobilisations. Chaque film a un numéro analytique et les charges le concernant lui sont attribuées : acquisition de droits, renégociation de droits, travaux de laboratoires, salaires et charges des intermittents du spectacle pour les films réalisés.

- Les acquisitions de droits pour les films du fond représentent 15 % de la production immobilisée en 2006, 21,2 % en 2007 et 18,1 % en 2008 et les renouvellements de droit 29,4 % en 2006, 51,6 % en 2007, 50,8 % en 2008.
- Le divers correspond à des petits achats destinés à la réalisation de films : cartes de téléphone, achats de bobines, notes de frais. Sur chaque bon de commande ou notes de frais, on retrouve le n° du film et le code budgétaire.

- La production immobilisée numérisée

	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
Production immobilisée numérisation dont	957 156	665 206	669 639	538 283	-43,76%
<i>Conversion numérique</i>	396 122	154 048	28 488	25 679	-93,52%
<i>Prestations et fournitures</i>	283 577	105 966	480 422	493 810	74,14%
<i>Salaires numérisation + charges</i>	190 052	268 360	113 048	0	-100,00%
<i>Contrat de maintenance spécifique gavroche*</i>	48 090	63 810	27 990	990	-97,94%
<i>Divers</i>	39 315	73 022	19 691	17 804	-54,71%

* Le logiciel GAVROCHE, base de données qui gère les films du fond.

Toutes les factures liées à la numérisation sont conservées à part (comme pour les autres immobilisations). La numérisation étant terminée à fin 2008, les immobilisations en cours ont été pour l'essentiel transférées dans les immobilisations en 2008.

Le divers est composé de petit matériel, de fournitures, locations mobilières, entretien réparation, documentation, honoraires liés à la conversion numérique des films.

- Les subventions

En euros	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
Subvention d'exploitation dont	6 392 920	6 393 634	6 329 949	6 127 817	-4,15%
<i>VP</i>	6 239 500	6 220 742	6 103 742	5 988 742	-4,02%
<i>Autres</i>	153 419	172 892	226 207	139 075	-9,35%
Part de la subvention de la VP/ subventions	97,6%	97,3%	96,4%	97,7%	
Part de la subvention de la VP / pdts d'exploitation	68,3%	69,6%	69,3%	73,2%	

Les autres subventions sont d'origines diverses : l'ANR (Agence Nationale de la recherche); le Centre Nationale de la Cinématographie (CNC), pour le Festival Pocket Films et le Carrefour de l'animation ; la DRAC Ile de France...

- Les reprises sur provisions, amortissements et transferts de charges

Elles ont très fortement baissé en 2007 (17 597 € en 2007 ; 558 978 € en 2006 et 605 890 € en 2005) principalement à cause d'un changement de comptabilisation : depuis 2007, à la demande des commissaires aux comptes, les reprises de congés payés ne figurent plus dans ce compte mais sont enregistrées en diminution des charges de personnel (352 702 € en 2005 ; 378 864 € en 2006).

7.3.2. Des charges en diminution pendant la période hors les murs

En euros	2 005	2 006	2 007	2 008	Δ 2008/2005
CHARGES D'EXPLOITATION dont	9 386 660	7 907 857	8 307 573	8 707 199	-7,2%
Achats	564 598	375 676	262 941	300 587	-46,8%
Services extérieurs	2 658 845	1 423 516	2 078 156	2 421 966	-8,9%
Impôts taxes	137 693	138 230	143 912	136 114	-1,1%
Salaires traitements et charges sociales	4 073 992	4 386 378	3 745 965	3 889 409	-4,5%
Subventions accordées sur ressources affectées	0	5 911	70 926	41 374	NA
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 624 480	1 245 110	1 088 144	1 257 173	-22,6%
Autres charges	327 052	333 038	917 529	660 577	102,0%

7.3.2.1. Les achats

Les achats, 3,5 % des charges d'exploitation en 2008, ont diminué de moitié de 2005 à 2008, les conversions numériques ne représentaient plus que 8,5 % des achats en 2008 alors qu'en 2005, ces dépenses étaient prépondérantes.

(En euros)	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Achats dont	564 598	375 676	262 941	301 655	-46,57%
Travaux laboratoires	31 443	75 332	130 429	42 998	36,75%
Conversion numérique de films	396 122	154 048	28 488	25 679	-93,52%
Petit matériel et divers*	64 876	90 044	52 764	232 978	259,11%
Conversion numérique de films/ achats	70,16%	41,01%	10,83%	8,51%	
Travaux laboratoires /achats	5,57%	20,05%	49,60%	14,25%	

* cette ligne comprend en 2008 des achats de films et des duplications de films pour 83 K€

7.3.2.2. Les services extérieurs

Au total les services extérieurs représentent 27,8% des charges d'exploitation en 2008 (28,3 % en 2005, 18 % en 2006 et 25 % en 2007). Principalement, ces dépenses se composent :

- De prestations et fournitures représentant 20,4 % des charges des services extérieurs (283 577 € en 2005 ; 105 966 € en 2006 ; 480 422 € en 2007 ; 493 810 € en 2008), sont liées aux marchés passés avec et pour les travaux réalisés pour la salle de consultation.
- D'honoraires

Le total des honoraires a augmenté de 15,6 % de 2005 à 2008 (384 132 € en 2005 ; 444 190 € en 2008). Cette hausse est essentiellement due à l'augmentation des honoraires divers :

- Le compte « honoraires divers », près de 20 % en 2005, représentaient environ la moitié du montant total des honoraires sur les années suivantes. En 2007, 42,6 % de ce compte correspondaient à des factures de la SEM Paris Seine pour le marché de la signalétique (95 428 €) et 20,5 % à cette même SEM pour la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'auditorium.
- Les honoraires pour « créations et réalisations » représentaient près de 60 % du total des honoraires en 2005 (soit 228 009 €) puis 32 % en 2006, 35 % en 2007 et 40 % en 2008 (179 887 €). Ces dépenses sont réalisées pratiquement toutes avec le même fournisseur pour la création et réalisation d'affiches, catalogues, annonces presse, dépliants, bannières, invitations (agence).
- Les honoraires d'avocats sont particulièrement élevés en 2005 (44 423 €) en raison des honoraires spécifiques d'étude des problèmes de numérisation (23 000 €). Les factures ne sont pas toujours précises : l'objet, le tarif horaire et le nombre d'heures ne sont pas toujours détaillés sur les factures malgré les demandes du FDI.
- Les honoraires des commissaires aux comptes étaient d'en moyenne 36 665 € sur les quatre années étudiées soit 9,3 % du total des honoraires. Une diminution de ces dépenses de 7,8 % a été constatée (passage de deux comptabilités (CAP et FDI) à une seule ; adaptation du système comptable).

- **De frais de missions, réceptions et déplacements**

Tous frais cumulés, les frais de missions réceptions déplacements représentaient 2 % des dépenses de fonctionnement en 2005 soit 182 342 € ; 128 599 € en 2006 ; 169 156 € en 2007 ; 235 087 € en 2008. Ces dépenses ont augmenté de 29 % en 2008 ; cette augmentation est principalement due à l'augmentation du poste « réceptions soirées ».

Le total de ces dépenses se décompose dans les comptes comme suit :

- Les « réceptions soirées » ont diminué en 2006 et 2007 par rapport à 2005 (71 904 € en 2005 ; 25 155 € en 2006 ; 26 788 € en 2007). En 2008, ce poste de dépenses a fortement augmenté (160 610 €), la réouverture du FDI ayant donné lieu à une soirée inaugurale (plus de 100 000 €).
- Les « missions, manifestations » correspondent à des dépenses (billets de transport, taxis, hôtels) effectuées pour des invités, notamment des réalisateurs, à des manifestations, comme les rencontres internationales. Ces dépenses après avoir presque doublé de 2005 à 2007 ont nettement diminué en 2008 (17 540 € en 2005 ; 26 092 € en 2006 ; 34 148 € en 2007 et 9 523 € en 2008).
- Les « voyages et déplacements » correspondent principalement à des dépenses de taxis, de parking, de trains du personnel du FDI (pour aller chercher des invités à l'aéroport ou bien pour rentrer le soir). Ces dépenses restent stables jusqu'en 2007 (7 418 €) mais ont augmenté en 2008 (8 567 €).
- Les « missions » sont toutes les dépenses de déplacement, hôtels, restaurants autorisées dans le cadre d'une lettre de mission, souvent pour la participation à un festival de cinéma. Elles sont en nette diminution en 2008 après avoir augmenté de plus de 60 % de 2005 à 2007 (34 927 € en 2005 ; 32 736 € en 2006 ; 56 412 € en 2007 et 17 589 € en 2008).
- Les « réceptions restaurants » nourriture, boissons et restaurants sont en diminution (42 711 € en 2005 ; 28 754 € en 2006 ; 34 114 € en 2007 ; 30 782 € en 2008).
- Les « réceptions films immobilisés » (3 593 € en 2005 ; 3 667 en 2006 ; 3 092 € en 2007 et 1 753 € en 2008) sont liés à des remboursements de frais (essentiellement des repas) liés à la réalisation de films.
- Les « Missions programmation » (4 170 € en 2005 ; 5 075 € en 2006 ; 7 184 € en 2007 et 6 264 € en 2008) correspondent à des missions de la direction des programmes notamment pour la documentation.

Le montant de ces différentes dépenses n'appelle pas de critique particulière.

- d'achats d'espaces publicitaires qui ont particulièrement augmenté en 2008 (90 366 € en 2005 ; 146 948 € en 2007 ; 329 349 € en 2008), 220 K€ ayant été consacrés à la réouverture. Il s'agit de dépenses d'insertion dans la presse, de l'affichage dans le métro et sur les bus.

- de prestations pour manifestations qui ont diminué en 2006 et 2007 (132 190 € en 2006 ; 111 925 € en 2007), puis augmenté en 2008 (192 925 €). Ce poste contient des dépenses de nature différentes : quinzaine des réalisateurs, cinémaridy, rémunération d'un pianiste, voyage d'invités pris en charge par le FDI, versement de per diem pour des invités étrangers, achats de DVD, note de frais.

En 2008, la hausse s'explique notamment par l'organisation des journées portes ouvertes lors de la réouverture.

- de contrats de maintenance ; ils ont baissé de 75 % (399 532 € en 2005 ; 111 507 € en 2006 ; 99 583 € en 2007 ; 74 748 € en 2008).
- de locations mobilières qui ont diminué de moitié (189 464 € en 2005 ; 104 520 € en 2006 ; 92 374 € en 2007) : il s'agit essentiellement des locations de films destinées à être projetés : sur les factures de locations de film sont bien précisées les dates de durée de la location, le nom du film.
- de locations immobilières (42 449 € en 2005 ; 66 272 en 2006 ; 65 093 € en 2007 ; 61 491 € en 2008). Il s'agit pour partie de la location des bureaux de la rue du Louvre qui étaient occupés jusqu'en 2008.
- de frais d'impression (146 887 € en 2005 ; 47 741 € en 2006 ; 83 995 € en 2007 ; 106 197 € en 2008).
- de dépenses d'entretien et réparation : elles sont variables selon les années (37 425 € en 2005 ; 72 741 € en 2006 ; 44 713 € en 2007 ; 98 913 € en 2008). La mise à disposition d'un agent de ménage et des frais de déménagement constituent les principales dépenses imputées sur ce compte. La facturation du ménage était liée à l'occupation des bureaux rue du Louvre, en 2009, ces dépenses n'auront plus lieu d'être. L'essentiel du ménage du FDI est réalisé maintenant par la SEM Paris Seine.

7.3.2.3. Les charges de personnel

Les dépenses liées aux personnels ont représenté environ 44 % du total des charges de fonctionnement. Le total des rémunérations des CDI et CDD supérieurs à 3 mois ont progressé de 2,2 % de 2005 à 2008. On observe une baisse de ces charges de 2005 à 2006 de 4,6% liée directement à la fermeture du FDI puis une hausse de 4,5 % en 2007 et de 2,6 % en 2008. Des salaires dus au titre de la numérisation ont été versés en 2005, 2006 et 2007.

Le coût des CDD inférieurs à 3 mois a été réduit de 43 % de 2005 à 2006. Les années suivantes sont comparables à 2006. Les CDD de moins de 3 mois représentaient 7,3 % des rémunérations hors charges sociales en 2005, puis autour de 4 % les années suivantes.

En euros	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Salaires traitements et charges sociales dont	4 073 992	4 386 378	3 745 965	3 889 409	-4,5%
Rémunération du personnel	2 806 292	3 004 218	2 607 631	2 706 058	-3,6%
Salaires CDI CDD>3mois	2 269 111	2 163 921	2 260 578	2 318 311	2,2%
Salaires CDI CDD>3mois numérisation	123 042	168 148	71 943	0	-100,0%
<i>Sous-total > 3 mois</i>	<i>2 392 153</i>	<i>2 332 069</i>	<i>2 332 521</i>	<i>2 318 311</i>	<i>-3,1%</i>
CDD inférieurs à 3 mois	204 742	115 621	95 990	115 744	-43,5%
CDD inférieurs à 3 mois numérisation	0	5 387	2 209	0	
<i>Sous-total < 3 mois</i>	<i>204 742</i>	<i>121 008</i>	<i>98 199</i>	<i>115 744</i>	<i>-43,5%</i>
Intermittents films immobilisés	59 032	158 192	103 810	87 507	48,2%
Provision congés payés, RTT, Heures sup	36 077	290 405	-26 533	71 141	97,2%
Tickets repas (charges patronales)	82 298	73 469	71 698	82 746	0,5%
Transport non imposable	31 991	29 075	27 936	30 607	-4,3%
Charges sociales	1 214 962	1 332 370	1 098 661	1 142 331	-6,0%
Autres charges de personnel	52 738	49 790	39 673	41 020	-22,2%
Subvention comité d'entreprise	13 800	13 667	13 687	13 585	-1,6%
Médecine du travail	6 812	6 458	5 423	5 633	-17,3%
Primes et avantages stagiaires	32 126	29 665	20 563	21 802	-32,1%

7.3.2.4. Dotations aux amortissements et aux provisions

Les dotations aux amortissements, part importante des charges (1 218 019 € en 2005, 1 217 030 € en 2006, 1 070 530 € en 2007), sont en diminution de 12,1 %. Les dotations incorporelles (droits des films) représentent environ les $\frac{3}{4}$ de ces dotations. Les droits d'acquisition et de renouvellement des films sont amortis sur six ans : 10 % la première année, 20 %, les 4 suivantes et 10 % la dernière, non sur la durée des droits. Les durées effectives des droits varient de 5 ans à 10 ans, certains ont des durées illimitées.

Les dotations aux provisions ont très fortement régressé de 2005 à 2006, suite à une nouvelle affectation comptable des congés payés (378 000 € en 2005) : ces provisions ne figurent plus dans le compte de provisions mais dans le compte du personnel à partir de l'année 2006.

Cette nouvelle affectation n'a pas fait l'objet d'une information dans les annexes des comptes.

Les clients douteux sont provisionnés sur ces 3 années (27 597 € en 2005 ; 15 929 € en 2006 ; 17 613 € en 2007). Ces provisions sont dues à des retards dans les règlements de coproductions, de locations de salles, de ventes de duplications de copies, au non versement d'une aide espérée (CNC 13 500€).

Enfin, une provision pour fournisseurs litigieux apparaît en 2006 (7 484 €). Un fournisseur a perçu 8 830 € au lieu de 1 346 €, suite à une erreur. Malgré plusieurs relances, le fournisseur étant en liquidation judiciaire, cette somme risque de ne pas pouvoir être recouvrée.

7.3.2.5. Autres charges

Les « autres charges », sont d'un montant très significatif particulièrement en 2007, elles représentent 11 % du total des charges d'exploitation et en 2008, 7,6 %. Il s'agit des droits de reproduction et de représentation cédés par les titulaires des droits d'auteurs des films au Forum des Images.

Autres charges

(En euros)	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Autres charges dont	327 052	333 038	917 529	660 577	102,0%
Renégociations	214 385	196 093	629 161	443 542	106,9%
Acquisitions de droits	71 274	99 674	257 572	158 125	121,9%
Droits d'auteurs	34 065	18 684	17 304	23 001	-27,4%
Droits films immobilisés	3 334	15 645	6 020	9 466	183,9%

Les charges liées à l'acquisition et à la renégociation des droits des films ont fortement baissé en 2008. En effet, par souci d'économie l'année de la réouverture, le FDI a décidé de ne renouveler les droits de 94 titres du fonds audiovisuel qu'en 2009.

7.4. Le FDI est soumis à la TVA, hors subvention de fonctionnement

Jusqu'en 2004, les deux associations étaient soumises à des impositions différentes : le CAP était assujéti à la TVA et la Vidéothèque ne l'était pas.

Depuis la fusion, l'association est soumise à la TVA mais pas à l'impôt sur les sociétés, à la taxe sur les salaires et à la taxe d'apprentissage.

La subvention de fonctionnement n'est pas, à juste titre, soumise à TVA (la politique tarifaire est décidée par le FDI).

Soit exonérée, soit à trois taux différents (2,1 %, 5,5 %, 19,6 %), la TVA est collectée pour :

- La subvention pour le festival « Clair de lune » depuis 2006, celle-ci étant considérée comme un supplément de prix : son montant a été enregistré hors taxe au compte de résultat. En 2005, la subvention a été enregistrée en totalité, la TVA n'ayant pas été collectée.
- Les cessions de droit à 5,5 % ou à 19,6 % (pour des actualités TV par exemple) ou bien exonérées (une vente à l'étranger ou bien au CNC).
- Les recettes de coproduction, soit à 19,6 %, soit exonérées.
- Les recettes de billetterie à 19,6 %, sauf quand un spectacle vivant est organisé (2,1 % pour les 150 premières représentations puis 5,5 %).
- Les recettes de location de salles à 19,6 %.

Remarque :

La présentation comptable des recettes de coproduction ne distingue pas celles imposables à 19,6 % de celles qui sont exonérées. Bien que le comptable tienne compte de cette ventilation pour établir sa déclaration de TVA, il reste nécessaire que la comptabilité identifie clairement les montants soumis à des taux distincts.

Cette fiscalité est favorable au FDI qui récupère la TVA sur toutes les charges ce qui lui permet d'être en crédit de TVA tous les ans (+ 224 000 € en 2007 et + 308 000 € en 2006). Néanmoins, l'association s'est placée dans le champ de l'application de la TVA tout en restant hors du champ de l'impôt sur les sociétés et de la taxe professionnelle ; or, l'instruction administrative de septembre 1999 a eu pour effet d'unifier le régime d'imposition des associations au regard des trois impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés et taxe professionnelle) et la FDI a eu des résultats bénéficiaires en 2006 et 2007. Le risque d'être assujéti à ces impôts pourrait entraîner des charges supplémentaires dont il faudrait tenir compte.

L'ouverture d'un bar fin 2008 oblige le FDI à tenir une comptabilité séparée pour cette activité lucrative, laquelle devra être soumise à une imposition forfaitaire sur les bénéfices.

7.5. L'organisation comptable et les procédures

7.5.1. Une organisation comptable, interne au FDI

Le FDI réalise toute sa comptabilité et le traitement de la paie en interne sans l'aide d'un cabinet comptable. Pour des raisons historiques liées à l'existence de deux associations, deux commissaires aux comptes certifiaient les comptes. La fusion de ces deux associations en 2004 n'a pas conduit dans un premier temps à se séparer de l'un de ces commissaires, chacun ayant des tâches identifiées. A partir de 2006, les comptes ont été certifiés par un seul commissaire aux comptes.

D'août 2007 à février 2008, le Forum des images a fonctionné avec deux comptables sans chef comptable. Quelques intérimaires ont assisté l'équipe fin 2007, début 2008. En février 2008, un recrutement a étoffé le service et un salarié a été promu chef comptable.

Les agents sont polyvalents.

La comptabilité contrôle les factures avec les bons de commande qui systématiquement les accompagnent.

7.5.2. Un désaccord sur les règles de comptabilisation réglé en 2006

La présentation des comptes du Forum des images jusqu'en 2005 suivait une logique budgétaire : l'association comptabilisait dans ses charges de l'exercice, des prestations et des achats non livrés ou non consommés dans l'exercice. Cette méthode, appliquée en accord avec le conseil d'administration et les commissaires aux comptes, était néanmoins contraire aux principes d'indépendance comptable des exercices.

Selon les principes régissant les normes comptables les dépenses doivent être comptabilisées lorsque la prestation a été rendue ou/et la livraison effectuée.

Les comptes étaient néanmoins certifiés et le rapport général du commissaire aux comptes mentionnait « par dérogation aux principes d'indépendance comptable des exercices », en indiquant le montant des engagements de dépenses en cause (565 744 € sur l'exercice 2004), ce qui avait le mérite d'une certaine transparence.

Or, à l'issue de sa mission de contrôle sur les comptes de l'exercice 2005, l'un des co-commissaires aux comptes de l'association a émis des réserves et remis en cause cette présentation.

Finalement, les comptes 2005 n'ont pu être certifiés que le 21 décembre 2006 avec les ajustements comptables demandés liés à l'application du règlement du CRC n° 2004-06 du 23 novembre 2004, relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs. Ainsi, « la dérogation concernant les dépenses liées à des commandes non livrées à la clôture de l'exercice a été abandonnée, le suivi des fonds dédiés à la numérisation ne transite plus par le compte de résultat (les sommes figurent désormais au bilan), la provision pour charges à venir n'ayant pas été reconduite a été reprise au compte de résultat ».

7.5.3. Une prévision budgétaire dépendante des informations de réouverture

Le budget est présenté par direction hors dépenses de personnel et charges sociales. Ces données ne peuvent pas être comparées directement à la comptabilité générale, leur présentation étant différente. Les budgets prévisionnels et réalisés, communiqués par le Secrétariat général, sont rapprochés dans le tableau ci-dessous :

Comparaison entre le budget initial et les dépenses et recettes effectives

	2 006			2 007			2 008			2009
	Budget prév.	Réel	Δ	Budget prév.	Réel	Δ	Budget prév.	Réel	Δ	Budget prév.
Charges de fonctionnement dont :	6 933	6 374	-8,1%	6 979	7 064	1,2%	7 377	6 901	-6,5%	7 937
• Charges de personnel	3 183	3 167	-0,5%	3 546	3 280	-7,5%	3 654	3 502	-4,2%	3 795
• Autres charges dont	3 750	3 207	-14,5%	3 433	3 784	10,2%	3 723	3 399	-8,7%	4 142
<i>SG</i>	904	532	-41,2%	690	1 009	46,2%	521	549	5,4%	610
<i>D .technique</i>	611	330	-46,0%	382	755		470	457	-2,8%	1 045
<i>D .des programmes</i>	738	1 023	38,6%	790	745	-5,7%	989	772	-21,9%	935
<i>D .Production</i>	451	442	-2,0%	276	310	12,3%	271	255	-5,9%	320
<i>D .Développement</i>	514	580	12,8%	613	608	-0,8%	623	379	-39,2%	575
<i>D à l'Action éducative</i>	110	84	-23,6%	89	55	-38,2%	113	91	-19,5%	90
<i>D .de la communication</i>	422	217	-48,6%	596	301	-49,5%	736	896	21,7%	567
Recettes de fonctionnement dont	7 047	7 176	1,8%	7 066	7 050	-0,2%	7 349	6 909	-6,0%	7 900
<i>Subvention Mairie de Paris</i>	6 240	6 148	-1,5%	6 118	6 031	-1,4%	6 300	5 916	-6,1%	6 223
<i>Billetterie</i>	90	23	-74,4%	80	13	-83,8%	70	73	4,3%	480
<i>Produits financiers</i>	40	96	140,0%	40	138	245%	60	155	158,3%	60
<i>Autres</i>	28	94	235,7%	143	105	-26,6%	140	89	-36,4%	310
<i>D .Production</i>	257	241	-6,2%	185	207	11,9%	183	143	-21,9%	150
<i>D .Développement</i>	336	507	50,9%	394	499	26,6%	521	473	-9,2%	367
<i>D .Communication</i>	13	10	-23,1%	55	9	-83,6%	20	11	-45,0%	250
<i>D .A Educative</i>	43	57	32,6%	51	48	-5,9%	55	49	-10,9%	60
Régulation budgétaire	114		100,0%				-30			-30
Résultat d'exploitation	114	803	604,4%	87	-14	NA	-28	8	NA	-7

D'une manière générale les prévisions budgétaires ont été difficiles à établir compte tenu des reports de la date de fin de travaux et de réouverture.

Sur l'année 2007, les charges de fonctionnement ont été légèrement plus élevées que prévues (+1,2 %) alors que la réouverture n'a eu lieu qu'en 2008. Cette faible différence cache néanmoins des écarts importants :

- Les charges de personnel, représentant 46,4 % des dépenses de fonctionnement, ont été sous-évalués de 7,5 % (- 266 K€) : le décalage du recrutement du personnel, notamment

d'agents d'accueil (7) et des deux régisseurs du système de consultation, personnels qui n'ont finalement été recrutés qu'en 2008 et la prolongation de la convention de chômage partiel pour une partie du personnel expliquent l'économie réalisée sur ces charges.

- Les dépenses liées au secrétariat général ont dépassé de 46,2 % (319 K€) celles prévues principalement du fait du coût des locations de salles pour la projection hors les murs (+138 K€) et aux investissements (+230 K€) supplémentaires réalisés compte tenu du temps imparti (travaux d'aménagement des espaces publics supplémentaires ; refonte des fichiers de contacts du FDI, réalisation du site Internet de la réouverture).
- Les surcoûts constatés à la direction technique sont liés à la réalisation des travaux de l'auditorium du FDI non prévus dans l'enveloppe des travaux menés par la SEM Paris Seine (511 K€). En revanche, des économies ont été naturellement réalisées sur le gardiennage et les contrats de maintenance.
- la direction de la communication a dépensé moins que prévu (- 295 K€).

L'écart sur les produits est faible (- 0,2 %) mais il est également le résultat de mouvements négatifs et positifs sur les recettes, notamment au secrétariat général :

- Les produits de billetterie ont été inférieurs de 67 K€ à ce qui était prévu.
- Les produits financiers ont été de 98 K€ supérieurs à la prévision en partie du fait du décalage de versements aux fournisseurs liés à la numérisation, le projet ayant dû être décalé.
- L'annulation du festival de l'animation a conduit à l'absence de recettes évaluées dans le budget à 48,5 K€.
- L'absence de locations commerciales à la direction de la communication a conduit à un manque à gagner estimé à 52,9 K€.

Sur l'année 2008, les différences constatées entre le budget prévisionnel et le budget réel sont principalement liées au report de deux mois de la réouverture, acté en cours d'année.

Les charges de fonctionnement ont été globalement moins élevées que prévues (- 6,5 %) :

- Les charges de personnel ont été réduites de 4,5 %. Le décalage de la réouverture du FDI a entraîné un décalage du recrutement des nouveaux agents d'accueil et des nouveaux régisseurs du système de consultation des collections.
- Les dépenses liées au secrétariat général ont dépassé de 5,4 % les prévisions budgétaires ce qui est expliqué par les surcoûts liés au suivi des travaux (environ 14 K€), correspondant essentiellement à la rémunération du chef de projet et par l'acquisition de mobilier complémentaire destiné aux espaces publics (15 K€).
- Les frais de structure de la direction technique ont été réduits (-2,8 %).
- Du fait de la prolongation du « hors les murs », la direction des programmes a dépensé moins que prévu. Des renouvellements de droits ont été reportés sur l'année 2009 (environ 77 K€).
- Le report de l'achat d'une station de montage explique la non atteinte du budget par la direction de la production (-5,9%).

- La direction de la production événementielle a dépensé 39,2 % de moins que ce qui était prévu au budget. Cet écart important est essentiellement dû à la non réalisation du festival « Rencontres Internationales de Cinéma à Paris » qui représentait un budget de 230 K€. Le reste de la différence est dû à des économies diverses sur les charges des festivals, et sur des efforts réalisés sur les charges de structure.
- A la direction de l'action éducative, les activités n'ont pas eu lieu entre septembre et début décembre, contrairement à ce qui était initialement prévu (15 K€). Par ailleurs, les coûts liés au festival « Les Carrefours de l'Animation » ont été réduits de – 4 K€.
- La direction commerciale a dépensé 21,7 % de plus que ce qui était prévu au budget : d'importants efforts de communication ont été réalisés pour accompagner la réouverture. Ainsi, 80 K€ supplémentaires ont été dépensés en communication institutionnelle et en achats d'espaces. En outre, le retard de la réouverture a provoqué un surcoût : l'accord initial prévu avec n'a pas pu être honoré dans les mêmes conditions, car la période d'affichage (novembre - décembre) était plus chargée pour que la période initialement prévue (août - septembre) ce qui a entraîné un surcoût pour le Forum des Images de 80 K€.

Les écarts constatés sur les produits s'expliquent notamment par :

- la subvention accordée par la ville, moins importante que prévue (– 384 K€).
- la suppression du festival « Rencontres Internationales du Cinéma à Paris » (- 80 K€). En revanche, le succès des festivals Pocket Films et Cinéma au Clair de Lune a apporté 32 K€ de recettes supplémentaires par rapport aux prévisions.
- l'annulation de contrats de co-production à la direction de la production (- 40 K€).
- les intérêts financiers (+ 95 K€), une partie de la subvention ayant été versée plus tôt que les années précédentes.

* *
*

Cette analyse, réalisée sur les années 2007 et 2008, montre que les budgets ont été établis sans que le FDI puisse avoir une vision prospective réaliste sur l'ensemble de ses dépenses et recettes. Le budget 2009 devrait pouvoir être plus proche de la réalité des charges et des produits.

7.5.4. Le suivi des commandes dans un cadre budgétaire

Le logiciel budgétaire fonctionne depuis 1997. Il a été développé par la société Il est utilisé par toutes les directions pour l'élaboration et le suivi de leur budget et par le secrétariat général pour le contrôle des sommes engagées et la valorisation d'actions transversales.

Il n'existe pas de document de référence expliquant les fonctionnalités de ce progiciel.

Avant l'installation de ce logiciel, il n'existait pas de procédures ; le suivi du budget était réalisé sur Excel, les dépenses constatées à la réception de la facture et il était difficile de connaître la réalité des sommes engagées. Le rapport de l'Inspection générale indiquait en 1995 que le principe d'indépendance des exercices n'était pas respecté, que la circulation des factures était mal définie, que les bons de commande étaient souvent postérieurs aux commandes.

Maintenant toutes les directions sont dans l'obligation d'émettre des commandes formalisées. Ces commandes, émises par le système informatique, sont visées par le directeur du service avant d'être transmise au SGA puis au SG qui les autorisent (visa).

Quand le montant du budget est dépassé, la commande ne peut pas être saisie.

La facture du fournisseur est directement transmise au service comptable qui conserve l'original et transmet la photocopie à la direction concernée, laquelle vérifie avec le bon de commande et le service fait ; le directeur du service signe et transmet les pièces au SGA et au SG pour visa. La facture signée est validée informatiquement par le service qui transmet à la comptabilité le bon de commande signé accompagné de la facture signée également. La comptabilité vérifie les imputations et les montants et procède à l'intégration comptable de la facture.

Dans le système budgétaire, la commande devient réalisée.

Aucun seuil d'autorisation n'a été fixé : toutes les commandes et les factures sont contrôlées et signées par le directeur du service, le SGA et le SG.

La comptabilité contrôle tous les trimestres les bons de commandes non validés.

Un recadrage budgétaire a lieu 2 à 3 fois par an. Le SGA revoit avec toutes les directions les dépenses à jour et à venir.

Au quotidien, le suivi budgétaire permet d'effectuer d'assurer un contrôle permanent sur les dépenses, de réévaluer le budget, le cas échéant, de faire face à des dépenses exceptionnelles (exemple : dégradations sur le bâtiment), de resserrer les dépenses en cours d'année.

Le contrôle des bons de commande et des factures est très rigoureux mais le bon de commande étant déjà autorisé, on peut s'interroger sur la nécessité d'appliquer la même procédure de signature pour les factures ; en revanche, pour autoriser les virements bancaires, le bon de commande et la facture pourraient être présentés pour éviter les éventuelles erreurs.

Enfin des seuils d'autorisation de dépenses pourraient être déterminés pour alléger la procédure.

7.5.5. Les outils de suivi à compléter

Le budget permet de suivre précisément les dépenses et les recettes par direction mais les frais de personnel ne sont pas ventilés, ni par direction, ni par action.

L'absence de comptabilité analytique par action (festival, actions éducatives, événements...) nuit à l'information sur le coût de chaque action menée par le Forum.

Il serait nécessaire que l'association se dote d'un outil permettant un meilleur pilotage de l'activité, de repérer les actions les plus coûteuses, de vérifier leur réel intérêt.

Si les coûts par action peuvent être reconstitués à l'aide des données budgétaires par le Secrétariat général à sa propre initiative ou bien à celle de ses financeurs, ces données ne sont qu'occasionnelles et ne permettent en aucun cas d'avoir un suivi global par action. En outre, des dépenses par actions sont difficilement comparables sur plusieurs années.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le Forum « a pris bonne note » des ces observations et rappelé qu'un ensemble de « premiers éléments » avait été remis à la Ville en mai 2009. La

Mission Cinéma précise dans sa note du 23 novembre 2009 que la comptabilité analytique devra permettre de flécher clairement les financements trouvés vers les projets éloignés des préoccupations initiales de l'institution.

7.5.6. Des mises en concurrence entre les fournisseurs pas toujours possibles

Les mises en concurrence des fournisseurs ainsi que les devis ne sont pas transmis à la comptabilité mais restent sous la responsabilité de chaque direction.

Les principaux fournisseurs ont été mis en concurrence : par exemple, l'agence de communication a été mise en concurrence en 2006 ; parmi les cinq réponses obtenues, le FDI a choisi de conserver le même prestataire.

Le SG a réalisé des comparatifs sur l'informatique et la téléphonie. Le courtier en assurance a par ailleurs réalisé une mise en concurrence des polices début 2009, qui a abouti à coût égal à une meilleure couverture des risques.

Dans certains cas, les mises en concurrence ne sont pas possibles, ainsi les laboratoires tels qu'Eclair deviennent les éléments originaux des films déposés par les ayants droits. Le laboratoire où l'ayant droit a choisi de déposer les éléments originaux est alors le seul juridiquement habilité à réaliser une copie d'un film.

Pour certaines prestations, le FDI utilise des sociétés travaillant pour la SEM Paris Seine pour bénéficier des tarifs qu'elle peut négocier ; par exemple, la société de nettoyage chargée des bureaux de la rue du Louvre, est également prestataire de la SEM pour tous les marchés des équipements de Halles.

7.5.7. Des inventaires plus réguliers

En 2006, toutes les directions ont procédé à l'inventaire de leur matériel (hors films) supervisé par la comptabilité qui leur a communiqué la liste comptable de toutes les immobilisations. Depuis le dernier inventaire qui a eu lieu en 1994, aucune mise à jour n'avait été faite des immobilisations.

La mise à jour des immobilisations a été l'occasion de clarifier les libellés et de bien identifier chaque matériel (1 ligne pour 1 matériel). Le dernier rapport de l'Inspection indiquait que les factures d'achats n'étaient pas toujours détaillées et qu'il était pratiquement impossible de connaître la composition des postes d'immobilisations à travers la lecture des inventaires comptables.

Ce n'est qu'en 2008 qu'un formulaire a été mis au point par la comptabilité pour suivre les sorties d'immobilisations. Avant 2008, la comptabilité n'était pas systématiquement avisée des sorties de matériel.

L'objectif est d'organiser un inventaire tous les ans.

7.5.8. Une procédure « relances clients » à revoir

La comptabilité tient un suivi sur tableau EXCEL et relance globalement les clients qui n'ont pas réglé leur facture. Ces relances par la comptabilité ne sont pas systématiques faute de temps. Néanmoins, il incombe aux directions respectives d'effectuer leurs propres relances (des modèles de lettre de relance sont à leur disposition).

Le service comptable n'est pas toujours destinataire des relances envoyées par les directions.

Les rapporteurs recommandent un suivi plus systématique des impayés des clients favorisé par une répartition claire des tâches est à mettre en place.

7.5.9. Des frais de mission contrôlés

Après visa du directeur, du SGA et du SG, les notes de frais sont contrôlées à la comptabilité avant d'être remboursées et enregistrées. Les sommes dues par le FDI sont remboursées par virement au salarié.

Les frais de mission sont bien contrôlés par la direction et la comptabilité, mais ces dépenses ne sont pas répertoriées par salarié.

Il n'y a que peu de retraits en espèces, les remboursements de frais auprès du personnel étant pour l'essentiel réalisés par virement et non en espèces.

Si le FDI ne dispose d'aucun véhicule, il faut noter de nombreuses dépenses de taxi. Les responsables du FDI expliquent que beaucoup de ces dépenses sont dues à des sorties tardives du personnel dépendantes des heures d'ouverture du Forum.

7.5.10. Une amélioration à apporter à la déclaration des heures supplémentaires

Tous les congés et RTT sont saisis par la comptabilité, le nombre de congés pris et le solde figurent sur la feuille de paie.

Depuis plusieurs années, un formulaire des heures supplémentaires (fichier Excel hebdomadaire avec récapitulatif trimestriel) est utilisé par les directions à l'exception de la direction technique qui utilise un modèle spécifique.

Les directeurs signent les déclarations d'heures supplémentaires (ou complémentaires) et transmettent ces documents à la comptabilité qui ressaisit les données dans un tableau et les fait signer par le SG et SGA. Accepté par la direction, la comptabilité procède au paiement de ces heures tous les trimestres. Selon la chef comptable, la gestion des heures supplémentaires occupe une partie importante du temps consacré au social.

Source d'erreurs et de perte de temps, la ressaisie des données par la comptabilité n'est pas satisfaisante. L'acquisition d'un logiciel de gestion personnel qui permettrait de gérer également les heures supplémentaires serait souhaitable.

Les recommandations des rapporteurs dans ce domaine comptable et financier sont les suivantes :

- Elaborer une comptabilité analytique.
- Elaborer chaque année un tableau récapitulatif des budgets prévisionnels, le budget réalisé et l'analyse des écarts constatés. Ce tableau accompagné de ses commentaires pourrait être transmis à la Mission cinéma.
- Remise en concurrence des fournisseurs, notamment la banque pour les placements financiers, le courtier en assurance.
- Demander aux avocats d'indiquer sur leurs factures d'honoraires, l'objet, le tarif horaire et le nombre d'heures effectuées.
- Etablir un compte de frais de mission, déplacement par personne pour favoriser le suivi de ces dépenses.
- Poursuivre l'objectif de réaliser un inventaire physique tous les ans.
- Revoir la procédure de relance clients, notamment la répartition des tâches en ce qui concerne le suivi des impayés.
- Prévoir d'acquiescer un logiciel de personnel permettant en outre d'éviter la double saisie des heures supplémentaires.

* *
* *

8. LES TRAVAUX DE RENOVATION DU FORUM : UNE REUSSITE AU PRIX D'UN CHANTIER LONG ET COUTEUX

Le site du Forum des Halles est un des lieux majeurs conçus à l'origine en 1979 pour accueillir les équipements de proximité destinés au 1^{er} arrondissement et plus largement aux 4 arrondissements centraux de la rive droite, en complément du Centre national Georges Pompidou.

L'opération de restructuration et d'extension du Forum des Images et de la réalisation de la Bibliothèque du cinéma devaient permettre de créer, en liaison avec les cinémas UGC existants, une véritable « rue du cinéma » au niveau -3 du Nouveau Forum des Halles dans le secteur Bourse-Saint Eustache.

Fermée pour des travaux de rénovation depuis novembre 2005, l'institution devait rouvrir ses portes en 2007 mais le projet a pris du retard du fait de la complexité du chantier en sous-sol et des difficultés rencontrées par une entreprise.

On effectuera un bref rappel des principales caractéristiques des locaux concernés avant d'exposer les procédures suivies et les différentes étapes du déroulement des travaux ainsi que les problèmes rencontrés.

8.1. Des travaux justifiés par des objectifs de modernisation et de sécurité dans le cadre d'un projet urbain et culturel

8.1.1. Les locaux du Forum avant la rénovation

Dans son ancienne configuration, les accès au Forum étaient au nombre de 4 : pour le public, les entrées situées 2 et 4 grande galerie (future « rue du cinéma ») et Porte Saint Eustache pour l'auditorium ; pour le personnel, une entrée au niveau n – 1 de la Porte Saint Eustache.

Les locaux, tous situés en sous-sol, comprenaient :

- un bloc « Forum des images » avec (entre les niveaux -1 et -3), un hall d'accueil, une salle d'exposition, la salle de consultation, des bureaux, un Cyberport (espace comprenant des postes de consultation Internet), les régies des salles de projection et de consultation, un plateau de production, les bureaux de la documentation et trois salles de projection (dénommées d'après leur jauge) : salles 40, 100, 300 ;
- l'Auditorium s'étendant du niveau – 1 à - 3 bis, non seulement utilisé comme salle de cinéma mais aussi comme une véritable salle de spectacle et de projection pour 500 spectateurs, avec coursives et loges, hall d'entrée et régie ;
- le local dit « RTL » de 500 m² environ, qui allait être récupéré par le Forum, s'étendait sur 4 niveaux -1 à - 3 bis, avec hall d'accueil, sanitaires et rangement, local technique ;
- le secteur « Maison des associations », qui allait être affecté à la Bibliothèque du cinéma sur les niveaux -3 et -4 comportait des bureaux, une salle d'exposition, un foyer, des salles de réunion.

Au plan de la réglementation sur la sécurité incendie, l'ensemble Forum des Images-Bibliothèque du cinéma constitue après travaux un établissement recevant du public de type L

(salles à usage d'auditions, conférences, réunions, spectacles à usages multiples, divisé en 4 compartiments et susceptible d'accueillir 2090 personnes) et S (bibliothèques, centres de documentation et de consultation d'archives, susceptible d'accueillir 199 personnes)⁷ inclus dans un centre commercial type M de 1^{ère} catégorie (+ de 1500 personnes).

8.1.2. Le nécessaire réaménagement du Forum et l'emménagement de la Bibliothèque du Cinéma

Le Forum des Images occupe aux niveaux – 1 à –3 du Forum des Halles des locaux appartenant au domaine public municipal et mis à sa disposition par des conventions de juin 1985, mars 1998 et avril 1999, confirmées par les termes de la convention d'objectifs de subvention annuelle. Il prend place au milieu d'un ensemble de commerces et d'équipements publics situés dans le Nouveau Forum des Halles : piscine Suzanne Berlioux, Médiathèque musicale, centre d'animation, et plus anciennement Maison parisienne des associations et Espace européen de la photographie.

La restructuration et l'extension du Forum des Images ont été envisagées pour de multiples raisons :

- des travaux importants de désenfumage et de détection incendie étaient prévus dans la parties Nord (place carrée, place de la Rotonde, axe Nord-Sud et ensemble des équipements publics) et Sud du Forum des Halles par la SEM-CENTRE : afin de ne pas gêner l'exploitation des locaux à deux reprises, il était judicieux de profiter de ces travaux pour mettre en œuvre la rénovation des locaux du Forum⁸ ;
- conçue en 1988, la Vidéothèque de Paris située dans cette zone n'avait subi depuis cette période aucune rénovation. Connaissant un grand succès de fréquentation, ses volumes et surfaces étaient devenus inadaptés à ses activités et généraient un inconfort quotidien pour le personnel et les usagers. Dès 1998, à l'occasion de l'intégration par la Vidéothèque de plusieurs nouveaux espaces (auditorium des Halles et Espace photographique – cf. conventions), il est apparu nécessaire de relier de l'intérieur ces diverses salles constituant le nouveau Forum des Images ;
- à ces travaux de liaison entre les différents espaces du Forum des images se sont ajoutées la nécessité de réaménager la salle de consultation, suite à la numérisation de la collection de films, ainsi que celle de rénover les installations de ventilation et de climatisation ;
- les travaux devaient permettre de remédier aux problèmes d'identité du Forum des images au sein du Forum des Halles : il souffrait en effet d'un triple manque : de visibilité de l'extérieur, de lisibilité de ses accès et de la nature de son activité ;
- cette restructuration prenait place dans un projet urbain et culturel avec la création de la « rue du cinéma » au Forum des Halles et l'emménagement à ses côtés de la Bibliothèque du cinéma.

⁷ Note du bureau des établissements recevant du public de la Préfecture de Police du 4 décembre 2008.

⁸ Ces travaux dont la maîtrise d'œuvre était assurée par le devaient se dérouler à partir de juin 2005 pour se terminer en octobre 2005.

Sur ces bases, le programme défini était le suivant :

Forum des Images

Les objectifs de la rénovation :

- obtenir une meilleure compréhension de la globalité de l'institution et faire émerger une identité à la fois architecturale et de l'activité (visibilité et lisibilité) ;
- rationaliser la circulation dans les espaces et développer une vraie logique d'accès.

En termes d'image, les objectifs étaient :

- donner une image cinéma du lieu et évoquer l'amour du cinéma ;
- mettre l'accent sur le caractère de modernité technologique de l'institution ;
- renforcer la convivialité et l'aspect chaleureux du lieu ;
- transmettre la sensation d'un lieu d'ouverture au monde par le biais des images, alors que cet endroit donne la sensation de fermeture et de secret.

Le projet consistait en la mise en communication des espaces de la Vidéotheque, de l'auditorium et de l'Espace photographique, afin de créer un équipement unique, ainsi que l'exploitation du local inoccupé dit RTL.

Le programme comprenait :

- la création d'une liaison directe entre le Forum des Images et l'auditorium des Halles ;
- la création d'un nouvel accueil, avec redistribution du hall et de la salle d'exposition, et d'une salle de cinéma de 50 places ;
- la création d'un espace foyer ;
- la modification de l'escalier monumental pour l'accès au niveau -3 bis et au niveau -2 ;
- l'embellissement du hall de l'auditorium avec rénovation de la façade vitrée ;
- la transformation de la salle de consultation pour l'accueil de films numérisés en réalisant trois espaces correspondant à trois usages distincts de vision (mode savant : 18 postes, mode cinéma personnel : 21 postes, mode groupe : 2 salons de 6 places) ;
- la transformation de l'espace Cyberport en café sur mezzanine ouvert sur la grande galerie ;
- l'aménagement des locaux RTL récupérés pour rétablir une continuité entre le Forum des Images et l'espace Maison des associations dévolu à la Bibliothèque du cinéma, qu'ils séparaient jusqu'alors ;
- l'aménagement de bureaux administratifs, de locaux du personnel et de sanitaires pour libérer les locaux jusqu'alors sous-loués au Forum par la Ville de Paris rue du Louvre ;
- la création d'une façade unitaire pour assurer la lisibilité de l'ensemble des équipements sur la nouvelle rue du cinéma

Bibliothèque du cinéma

Le fonds de littérature de cinéma de la Ville de Paris était conservé dans l'enceinte de la Bibliothèque André Malraux située 78 Bd Raspail (6°). Celle-ci n'offrait qu'un espace de 80 m² au 5° étage, alors que la qualité du fonds sur le 7° art faisait référence (12000 livres, 6000 dossiers de presse, 81 titres de revues, 530 vidéos documentaires), et que l'établissement accueillait 40 000 visiteurs par an.

Les objectifs de la création de la nouvelle bibliothèque du cinéma étaient les suivants :

- permettre le développement et la présentation des collections ;
- imposer cet équipement comme un centre de référence international ;
- offrir au public les services traditionnels du prêt et de la consultation sur place des documents, ainsi que l'accès aux ressources électroniques (Internet, Cédéroms) ;
- organiser des animations ;
- enrichir et diversifier le pôle d'activités dédié au cinéma au Forum des Halles ;
- jouer un rôle complémentaire à celui de la Bibliothèque du Film et de l'Image du Centre national du Cinéma (BIFI, récemment fusionnée avec la Cinémathèque française).

Le programme comportait l'accueil de la bibliothèque du cinéma dans les locaux laissés vacants après le départ de la Maison des associations en 1998, soit 1550 m².

Les nouveaux espaces s'organisent sur 700 m² de rez-de-chaussée et de mezzanine et 490 m² en sous-sol avec :

- des espaces d'accueil et de service
- une salle de prêt
- un espace de consultation des périodiques
- une salle de lecture de 40 places
- en mezzanine deux salles de consultation multimédia (consultation individuelle – projection collective).

Superficies concernées :

Surfaces (m ² utiles)	existantes	programmées
Forum des Images	5818,56 m ²	2299,36 m ²
Bibliothèque du cinéma	1550,96 m ²	1090,43 m ²

Source : Programme SEM PARIS CENTRE décembre 2003

L'établissement comporte sur 4 niveaux principaux plus un sous-sol d'environ 7360 m², 3500 m² à réaménager.

8.2. Le lancement du projet

Le Programme de l'opération mentionne que dès 1998, dans une note initiale du 29 juillet, la Direction des affaires culturelles demandait d'étudier l'aménagement du Forum des Images. Selon une note de la Mission Cinéma du 3 octobre 2003, la décision de lancer les travaux aurait été prise par le Maire en juillet 2003.

Par délibération 2003 SG 78 des 20 et 21 octobre 2003, le Conseil de Paris a approuvé le principe de l'opération de restructuration du FDI et de réalisation de la Bibliothèque du cinéma

ainsi que la passation d'un marché unique de maîtrise d'œuvre pour cette opération et les documents du marché.

Le choix d'un même maître d'œuvre pour les deux équipements semblait raisonnable étant donné :

- l'existence d'un **propriétaire unique**, même si les locaux allaient être gérés par deux entités différentes – la Direction des affaires culturelles pour la bibliothèque et une association subventionnée pour le Forum des Images ;
- un **concept homogène** – deux équipements publics complémentaires dans la nouvelle rue du cinéma – et une unité de façade ;
- enfin l'**unité de pilotage** de l'opération par la SEM PARIS CENTRE.

La SEM a d'ailleurs souligné que la dualité de maîtres d'œuvre travaillant sur les mêmes équipements, l'un étant chargé de ces travaux de réhabilitation et d'aménagement, et l'autre des travaux de sécurité incendie était déjà facteur de complexité.

Les marchés de travaux et de maîtrise d'œuvre des deux équipements conclus dans ce cadre ont été financés intégralement par la Ville de Paris. L'article 1^{er} de la convention de mandat désigne le seul Secrétaire général comme « maître d'ouvrage, directeur d'investissement au nom de la Ville de Paris », étant entendu que les documents postérieurs (acte d'engagement pour la mission de maîtrise d'œuvre) indiquent que le maître d'ouvrage est la Ville de Paris, représentée par la Mission Cinéma (Secrétariat général) pour le Forum des images et la Direction des Affaires Culturelles pour la Bibliothèque.

8.2.1. Le choix du maître d'ouvrage délégué

Le Maire de Paris a été autorisé par délibération SG90 du Conseil de Paris du 24 novembre 2003 à passer un marché négocié sans publicité préalable et sans mise en concurrence avec la SEM-CENTRE, « pour la restructuration du Forum des Images et l'aménagement de la Bibliothèque du cinéma », pour un montant de 205 154 € TTC.

L'objet précis de ce marché n'est pas précisé dans le texte de la délibération, mais il s'agit d'un marché de conduite d'opération ayant pour objet une mission de mandat de maîtrise d'ouvrage. Il n'était en effet plus possible de passer un contrat de mandat *intuitu personae* depuis l'intervention de la jurisprudence du Conseil d'Etat (CE 6 mars 2003 UNSPIC) rendant le code des marchés publics applicable à ces contrats. Toutefois, l'article 35-II-4° du même code permettait, sous réserve de l'avis de la commission d'appel d'offres, de négocier un marché sans publicité et sans mise en concurrence s'il était démontré que ce marché ne pouvait être confié qu'à un prestataire déterminé pour des raisons techniques, artistiques, ou tenant à la protection des droits d'auteur. En l'espèce, c'est l'imbrication technique du chantier de restructuration du Forum avec celui de la rénovation du système de sécurité incendie, déjà confié à la SEM CENTRE, et la nécessité qu'elles soient conduites simultanément afin de limiter la fermeture du Forum, qui ont justifié le recours à la SEM, validé par l'avis émis par la commission d'appel d'offres le 11 septembre 2003.

La SEM PARIS CENTRE est donc le mandataire de la Ville de Paris pour les études et la réalisation cette opération en application de la « loi MOP » (loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée). En vertu de l'article 4-IV de ladite loi, « les règles de passation et d'exécution des contrats signés par

le mandataire sont celles applicables au maître de l'ouvrage, sous réserve d'adaptations éventuelles prévues par décret pour tenir compte de l'intervention du mandataire » : la SEM applique donc les règles du code des marchés publics qui s'imposent à la Ville de Paris.

Le mandat comprend les relations avec les administrations et organismes extérieurs, la passation – après accord du maître d'ouvrage - et la gestion du contrat de maîtrise d'œuvre (CMP), la préparation du choix des entreprises et fournisseurs (accord du maître d'ouvrage sur les études d'avant-projet et de projet), la signature et la gestion des marchés (CMP), le contrôle du déroulement des travaux, la réception des travaux (accord MOA), la remise des ouvrages, le règlement des litiges.

Signé le 16 décembre 2003, le marché n° 0301950 de mandat de maîtrise d'ouvrage a été notifié à la SEM PARIS CENTRE le 8 janvier 2004.

A ce stade, le coût prévisionnel d'investissement total du projet, soit 5 334 000 € TTC, se décompose ainsi :

	3 506 000 € TTC pour la restructuration du Forum des Images
	566 000 € pour l'aménagement du local RTL, option qui a été levée
soit	4 171 000 € TTC pour le FDI
et	1 163 000 € TTC pour la Bibliothèque du cinéma (hors mobilier)
TOTAL	5 334 000 € TTC en valeur décembre 2002
dont	3 979 952 € TTC de travaux.

La rémunération de la SEM correspond à 205 154 € TTC, soit 4 % du montant du coût d'investissement, avec une tranche ferme (61.546,16 € - jusqu'à la validation de l'avant-projet définitif) et deux tranches conditionnelles (41.031,17 € - jusqu'à la remise des études de projet - et 102.577,33 € - jusqu'à la fin de la période de parfait achèvement). Elle est conclue à prix global, forfaitaire, révisable à la notification de chaque tranche conditionnelle.

Au total, les honoraires et frais divers (maîtrise d'œuvre, mandataire, BCT, SPS, OPC, études de synthèse, publicité, géomètre, tirages) représentent 26,5 % des travaux de base dans l'enveloppe prévisionnelle sommaire du CCATP (1 060 422 € TTC valeur janvier 2003).

Le programme de travaux servant de base à la consultation d'architectes, en date de décembre 2003, a été établi sous le timbre de la SEM PARIS CENTRE par un architecte programmeur. L'agence d'études d'architecture de la direction du patrimoine et de l'architecture avait réalisé en janvier 2003 étude de faisabilité (AEA n° 1781 B) portant sur l'extension du Forum des Images et l'aménagement de la Bibliothèque du cinéma dans l'ancien local de la Maison des associations

8.2.2. Le choix du maître d'œuvre

Le Conseil de Paris avait autorisé lors de sa séance des 20-21 octobre 2003 la passation d'un marché de maîtrise d'œuvre pour cette opération en précisant qu'il s'agirait d'un appel d'offres restreint.

Le marché n'a pas été précédé d'une procédure de concours, obligatoire lorsque le montant du marché est supérieur au seuil des marchés sur procédure adaptée fixé au II de l'article 28 CMP, soit 230 000 € HT (il s'agit du code approuvé par décret du 7 mars 2001 applicable à l'époque), article auquel renvoie l'article 74 CMP relatif aux marchés de maîtrise d'œuvre. Le code indique qu'au-dessus de ce seuil, atteint en l'espèce, la personne publique n'est pas tenue d'organiser un

concours dans un certain nombre de cas, parmi lesquelles « les marchés relatifs à la réutilisation ou la réhabilitation d'ouvrages existants » (art.74. II. a). C'est cette exception qui a été invoquée en ce qui concerne le Forum des Images dans le rapport à la commission d'appel d'offres et ne paraît pas critiquable. Il est alors obligatoire de recourir à un simple appel d'offres, dont la commission est composée en jury.

L'avis d'appel public à la concurrence a été lancé au nom de la Ville le 12 septembre 2003 par la direction du patrimoine et de l'architecture qui a reçu les plis comme prévu dans le contrat de mandat (les plis devant être transmis au mandataire avant l'ouverture en commission d'appel d'offres).

Cet appel d'offres a connu un succès certain puisque 48 candidatures ont été enregistrées dans les délais et 6 candidats, soit le maximum prévu, ont été admis le 19 décembre 2003 par la commission d'appel d'offres à remettre une offre.

Le mandataire a suivi la partie finale de la consultation, après la signature de sa convention début janvier, la commission d'ouverture des offres ayant lieu le 29 janvier 2004.

Les critères de sélections des candidatures étaient la compétence, la motivation et la composition des équipes, leurs références en matière d'équipements comparables et la présentation de leurs moyens. Le jugement des offres se faisait selon trois critères pondérés : la valeur technique de l'offre (50 %), la cohérence de l'offre jugée à travers la composition de la rémunération (33 %) et le montant des honoraires proposés (17 %). Si les 6 offres étaient toutes acceptables au regard des deux premiers critères, elles se trouvaient toutes supérieures à l'estimation de 478 400 € (de 517 355 € à 590 674 €). L'appel d'offres est donc déclaré infructueux et la commission autorise le 12 février 2004 la SEM PARIS CENTRE à négocier avec les 6 concurrents. Les 6 candidats ont envoyé une nouvelle offre pour le 19 février puis leur réponse au courrier de négociation pour le 24 février 2004.

A l'issue de l'examen des nouvelles offres, en application des critères pondérés prévus au règlement de la consultation, le groupement cabinet ... dirigé par, avec comme cotraitant devenu ultérieurement a été classé premier. Le maître d'ouvrage a en particulier retenu des propositions jugées « très intéressantes » (façades sobres, transparentes, création d'un ruban de lumière programmable, création de grands espaces visibles depuis la rue du cinéma, seule équipe à avoir fait des observations sur la Bibliothèque du cinéma ...); sa méthodologie et ses moyens apparaissaient également les meilleurs, même si sa proposition financière constituait le 2^e écart le plus important avec l'estimation. Le Directeur général de la SEM PARIS CENTRE a signé le 11 mars 2004 le marché de maîtrise d'œuvre avec le groupement pour un forfait de rémunération de 501 914,32 € TTC⁹ (une tranche ferme et 3 tranches conditionnelles) pour une enveloppe financière travaux de 3,328 M€ HT valeur décembre 2003. Ce marché a été reçu en préfecture le 12 mars 2004. Le dépassement de l'estimation était de 4,9 %.

Les sous-traitants étaient l'« » (.....,,), chargé de la mise en lumière de l'institution et la société, acousticiens. Ont été désignés comme Bureau de contrôle, comme Coordinateur Sécurité-Protection de la santé, et comme pilote (Ordonnancement-Pilotage-Coordination)

⁹ La proposition initiale d'honoraires de X-TU se montait à 570 375,27 €. Le groupement a donc diminué son offre de 12 %.

Le programme prévoyait une intervention d'assistance à maître d'ouvrage du concepteur initial des espaces, Paul CHEMETOV, afin d'assurer un « contrôle de la cohérence architecturale des équipements vis-à-vis des espaces publics souterrains adjacents ». M. CHEMETOV était ainsi membre de la commission d'appel d'offres chargée de juger les candidatures au marché de maîtrise d'œuvre.

Les délais de chantier envisagés pour l'ensemble des travaux programmés étaient de 15 mois, dont 12 mois de fermeture au public pour le FDI. Il est mentionné au Programme de la mission de maîtrise d'œuvre que « la capacité à conserver l'exploitation publique de l'auditorium sur une période maximale est un élément déterminant dans l'organisation du chantier ». Il ne semble pas que cette intention ait été suivie d'effet.

8.2.3. Les marchés de travaux initiaux

Le maître d'œuvre pour les travaux du Forum des Images a été désigné en mars 2004 et les entreprises choisies en septembre 2005, soit 1 an ½ après, ce que le directeur de la construction de la SEM considère comme « plutôt rapide ».

L'avant-projet détaillé a été présenté par la maîtrise d'œuvre, à la maîtrise d'ouvrage, à la maîtrise d'ouvrage déléguée et aux utilisateurs le 7 décembre 2004. Sur la base de ce dossier, le montant définitif des travaux a été validé par la Ville de Paris en mars 2005 à 4 479 020 € TTC, pour un coût d'investissement de 5 681 630 € TTC (valeur janvier 2003), soit 6,5 % d'augmentation par rapport au budget initial (5 334 000 €). Cette augmentation du coût des travaux est la résultante de différentes modifications destinées à améliorer le projet : prescriptions techniques de la commission de sécurité, demandes de la maîtrise d'ouvrage, contraintes techniques et architecturales.

Les travaux à entreprendre pour la restructuration du Forum des Images et la création de la Bibliothèque du cinéma ont fait l'objet d'un marché en macro-lots, qui permet de regrouper plusieurs lots techniques dans le même macro-lot :

- Macro-lot A : Structures et façades menuisées (lot 1 : démolition, gros-œuvre – charpentes métalliques, lot 2 : menuiseries métalliques) ;
- Macro-lot B : Equipements techniques (lot 3 : électricité, lot 4 : chauffage-ventilation ; lot 5 : plomberie-sanitaire-sprinklers, lot 6 appareils ascenseurs)
- Macro-lot C : second-œuvre de finition (lot 7 : plafonds suspendus ; lot 8 : plâtrerie-cloisons ; lot 9 : revêtements de sol et murs ; lot 10 : menuiseries intérieures bois-agencement ; lot 11 : métallerie ; lot 12 : peinture).

Le montant estimé des travaux était de 4 111 354 € HT, soit 4 917 179 € TTC en valeur avril 2005, les 3 macro-lots étant de valeur sensiblement équivalente (entre 1,3 et 1,5 M€ HT). Le marché était passé sous forme négociée en application de l'article 35.1.5°) du code des marchés publics de 2004 (marché négocié avec publicité et mise en concurrence applicable aux travaux dont le montant est compris entre 230 000 et 5 900 000 € HT).

La consultation s'est étendue entre le 11 mars 2005 (envoi à la publication pour appel à candidatures) et le 20 juin 2005 (remises des dernières offres après négociations écrites). Les critères de jugement étaient la valeur technique des offres (60 %) et le prix (40%). Sur 41 candidatures complètes, la commission technique a proposé de déclarer 21 plis irrecevables. 4 offres ont été reçues pour chacun des macro-lots A et B et 5 pour le macro-lot C.

A l'issue des négociations, les marchés ont été attribués par la commission d'appel d'offres et la SEM PARIS CENTRE a été autorisée par délibération du Conseil de Paris SG 132 du 26 septembre 2005 à signer le marché de travaux pour un montant global de 5 115 574 € TTC, attribué aux sociétés ... (Macro-lot A- Gros Oeuvre – Façades menuisées), ... (Macro-Lot B : Equipements techniques) et ... (Macro-lot C : Second oeuvre de finitions) se décomposant ainsi :

**MARCHES DE TRAVAUX DE RÉHABILITATION DU FORUM DES IMAGES ET DE
CRÉATION DE LA BIBLIOTHÈQUE DU CINÉMA (en € TTC)**

MACRO-LOT	A	B	C	TOTAL
Nature	Gros Oeuvre – Façades Menuisées	Equipements techniques	Second oeuvre – Finitions	
TITULAIRE	Sté...	Sté...	Sté...	
Base (€)	1 778 452	1 671 799,87	1 533 762,22	4 984 014,09
Options (€)	98 281,32	13 569,87	19 709,66	131 560,85
Total Base + Options TTC (€)	1 876 733,32	1 685 369,75	1 553 471,88	5 115 574,95
Ecart/ Estimation	+ 4,82 % (moins-disant)	+ 7,74 % ¹⁰ (moins-disant)	- 0,49 % (moins-disant)	+ 4,03 %

On remarque que la société était déterminée à obtenir le marché du 3° macro-lot : elle a opéré une remise de 106 000 euros sur sa proposition à l'issue des négociations, alors qu'elle était de toute façon la moins disante des 5 entreprises candidates et que cette remise a rendu son offre légèrement inférieure à l'estimation.

Le délai global d'exécution mentionné au marché était de 14 mois à compter de la date de notification du marché soit le 10 octobre 2005 : 2 mois de préparation et 12 mois de travaux pour le FDI (1 et 13 pour la Bibliothèque du cinéma).

8.2.4. Le permis de construire

La demande de permis de construire a été déposée le 19 octobre 2004 par la SEM et celui-ci a été délivré le 9 août 2005 par la Ville de Paris après réception de plans modificatifs et documents complémentaires le 25 mars 2005 suite aux exigences de la commission de sécurité (déplacement de l'ascenseur handicapés et réalisation d'un escalier de secours pour la mezzanine du hall...) et de l'architecte de la Grande galerie (PC 075 001 04 V 0037 M1).

Les modifications architecturales ont porté sur la suppression des avancées en façade entre poteaux et la régularisation du dessin des parties menuisées en façade sur la grande galerie, la réduction de l'ouverture et la modification de son dessin en relation avec le calepinage de la pierre sur la Place Carrée, la suppression du changement des vitrages en façade de l'auditorium.

Il est à noter que le projet envisagé a nécessité le déclassement de deux parcelles du domaine public routier communal de 15,50 m² au droit des accès existants sur la grande galerie et au niveau du surplomb sur la place carrée (DCP DU 123 des 11-12 juillet 2005).

Un permis de construire modificatif a été accordé le 29 juin 2007 pour la modification d'une sortie de secours de l'auditorium au niveau – 1, le projet initial étant irréalisable suite à la découverte d'une poutre dans le passage prévu.

¹⁰ Et non « 6,77 % » comme indiqué par erreur sur le tableau récapitulatif du rapport de la CAO.

8.3. Un déroulement difficile de l'opération qui a donné lieu à d'importants retards et à des surcoûts actés par des avenants avec la maîtrise d'œuvre et les entreprises

Les difficultés rencontrées par le chantier sont essentiellement dues à la complexité particulière des travaux en sous-sol dans le site des Halles et à la défaillance d'une des entreprises titulaires d'un macro-lot de travaux. Ces difficultés ont eu deux conséquences :

- un dérapage important du calendrier de réalisation des travaux et donc de la durée de fermeture du Forum des Images ;
- des surcoûts actés par des avenants aux marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux et au nouveau marché sur les prestations du 3^e macro-lot.

Le calendrier initial présenté par note de la Déléguée à la Mission Cinéma du 3 octobre 2003, annonçait au Secrétaire général une fermeture du Forum à partir de fin juin 2005 pour une réouverture début septembre 2006, soit 13 mois. Au conseil d'administration du 17 décembre 2004, le Planning initial présenté fait état de travaux de novembre 2005 au 12 décembre 2006, avec une réouverture prévue pour mars 2007.

Ce calendrier est confirmé dans le cadre du marché de travaux des entreprises : le délai global d'exécution mentionné était de 14 mois à compter de la date de notification du marché, soit le 10 octobre 2005 : 2 mois de préparation et 12 mois de travaux pour le FDI (1 et 13 pour la BDC), avec pénalités de retard à partir du 12 décembre 2006.

Au conseil d'administration du 14 décembre 2005, la Directrice générale annonce que le début des travaux a eu lieu en novembre 2005 et confirme le calendrier prévisionnel : fin de chantier prévue le 30 novembre 2006.

Au conseil d'administration du 21 juin 2006, la Directrice générale fait état de son inquiétude sur l'avancement général du chantier et plus particulièrement sur l'articulation entre le chantier de travaux et le chantier de numérisation. Elle envisage un rendez-vous avec le Secrétaire général de la Ville « afin d'éclaircir les choses et de déclencher des mesures palliatives ». Mais à ce stade, selon la SEM, il y a 1 mois seulement de retard par rapport au calendrier.

Les délibérations du Conseil de Paris du 16 octobre 2006 (premier avenant au marché de maîtrise d'œuvre) et du 18 mai 2007 (avenants aux marchés de travaux) traduisent les difficultés rencontrées dues à la complexité des travaux en sous-sol ainsi que leurs conséquences calendaires et financières, qui s'aggraveront avec la défaillance de l'une des entreprises de travaux.

8.3.1. Le premier avenant au marché de maîtrise d'œuvre

La mise au point de l'APD et la passation du marché de travaux ont déjà entraîné un dérapage par rapport aux montants du marché de maîtrise d'œuvre et au coût d'objectif arrêtés initialement.

Par délibération SG 142 du 16 octobre 2006, le Conseil de Paris a autorisé la signature d'un premier avenant au marché de maîtrise d'œuvre, d'un montant initial de 501 914,32 € TTC (01/04), pour un montant de 139.853,32 €, soit un nouveau montant de 641 767,63 €.

Cet avenant était justifié par l'augmentation du coût des travaux sur lequel avait été calculée la rémunération initiale du maître d'œuvre, soit 4 479 020 € TTC au lieu de 3 980 288 € TTC (valeur janvier 2003) avec un taux de rémunération de 12,61 %, le coût d'investissement passant à 5 681 630 € TTC, subissant une augmentation de 6,5 % par rapport au budget initial.

Ces modifications étaient la résultante de 4 postes.

L'affermissement du forfait de rémunération à l'issue des études d'avant-projet définitif, l'augmentation du coût des travaux étant justifié par :

- des prescriptions techniques de la commission de sécurité qui n'étaient pas prévisibles : façade coupe-feu 2H au lieu d'1 H ; déviation de la sortie de secours de l'auditorium au-dessus de la salle 40 ;
- des demandes de la maîtrise d'ouvrage : évolution significative du programme de la Bibliothèque du cinéma : démolition de l'avancée en pointe de la mezzanine et du grand escalier ; isolement de la mezzanine avec la salle de consultation, aménagement de la zone « foyer » au niveau - 2 pour assurer la continuité et la cohérence avec les espaces restructurés ;
- des contraintes techniques et architecturales : adaptation des réseaux d'électricité et de climatisation des deux établissements ; création de la cafétéria en mezzanine (niveau - 2 bis) par l'agrandissement de la mezzanine de la photothèque ce qui devient un élément fort du projet architectural et de l'animation de l'établissement.

La prise en compte de travaux complémentaires demandés après l'approbation de l'avant-projet définitif : il s'agit donc de modifications du programme sous la forme de 23 options, résultant pour la plupart de demandes du Forum des Images, qui ont été intégrées dans les cahiers des charges, occasionnant donc une augmentation du coût prévisionnel des travaux et un accroissement significatif du travail du maître d'œuvre.

La modification de la note de complexité, justifiée par deux éléments :

- la demande du Forum de procéder à une réception anticipée de la Salle des collections afin de pouvoir gérer les interactions avec le projet de numérisation, ce qui n'était pas prévu au programme ;
- le contexte réglementaire très contraignant du Forum des Halles, classé ERP de 1ère catégorie mais qui est soumis à certaines aggravations inspirées par la réglementation des immeubles de grande hauteur. Ces exigences réglementaires ont augmenté la difficulté de la mission lors de la mise en œuvre des travaux, du fait de problèmes d'étanchéité de parois, de la réalisation de travaux chez des tiers en exploitation (Maison des conservatoires et parking SAEMES), de la nécessaire mise aux normes coupe-feu du plancher du local technique des ex-locaux RTL, de l'apparition d'incohérences pendant les travaux entre les Dossiers d'Ouvrages Exécutés de la construction du Forum des Halles et l'existant, de la découverte d'éléments structurels non repérés en l'absence de plans et de l'impossibilité de procéder à des sondages destructifs pendant la phase études.

Le versement d'une rémunération complémentaire liée au dépôt d'un permis de construire modificatif, l'architecte de la Grande Galerie du Forum des Halles ayant émis de nombreuses réserves au stade de l'APD qu'il devait valider¹¹, ce qui a justifié un travail important de reprise d'études.

Cet avenant a été notifié le 16 novembre 2006.

¹¹ M. Paul CHEMETOV, désigné comme assistant à la maîtrise d'ouvrage rémunéré à la vacation par jour, était chargé de valider le programme, de participer aux commissions techniques de désignation du maître d'œuvre et de valider l'avant-projet.

8.3.2. Le premier avenant au marché de travaux

L'avenant au marché de travaux dont la conclusion a été autorisée par délibération du Conseil de Paris SG 97 du 14 mai 2007 avait pour objet :

- de prolonger le délai d'exécution des travaux jusqu'au 31 mai 2007 pour la salle de consultation du Forum des Images, et au 31 juillet 2007 pour l'ensemble des travaux ;
- de prendre acte des modifications apportées au projet qui ont 4 origines :
 - les découvertes faites en cours de chantier (ex : plancher du local technique RTL) ;
 - les modifications dans les conditions de réalisation des travaux (ex : panne du monte-charge de 3T5 desservant le chantier) ;
 - les modifications à apporter pour la bonne finalisation des travaux (ex : remise en état de réseaux) ;
 - les modifications à apporter pour des améliorations fonctionnelles du projet (ce poste comporte des moins-values : rénovation de la façade de l'auditorium, suppression de stores automatiques).

MACRO-LOT	A	B	C	TOTAL
Total Base + Options TTC (€)	1 876 733,32	1 685 369,75	1 553 471,88	5 115 574,95
Surcoûts objet des avenants TTC (€)	295 454,85	263 120,00	271 442,14	830 017,00
Nouveau montant global du marché	2 172 188,17	1 948 489,75	1 824 914,02	5 945 592,00

La conclusion de ces avenants entraînant un dépassement du montant de plus de 5 % des marchés initiaux (puisque'ils représentent une augmentation globale de 16 %) a reçu un avis favorable de la commission d'appel d'offres le 23 avril 2007. Il est à noter que l'avenant au macro-lot C n'a pas été notifié à en raison des difficultés connues par cette entreprise.

La délibération du Conseil de Paris SG97 du 14 mai 2007 approuve également le nouveau budget de l'opération, soit 8 415 722 € (soit + 57 % par rapport au budget initial de 5 334 000 € TTC en valeur janvier 2003), afin de prendre en compte la nécessité de passer une série d'avenants (marché de pilotage, marché de contrôle technique, marché de coordination SPS, marché de maîtrise d'ouvrage déléguée) ainsi qu'une série de frais inhérents à la poursuite du chantier (assurances, frais d'avocats et d'expertise, aléas de chantier et révision de prix).

Au vu des difficultés rencontrées par le chantier et des importants dérapages constatés, la SEM¹² a proposé à la Ville de Paris le lancement d'une expertise judiciaire qui permettra de déterminer les origines et responsabilités de ces décalages. Les sommes définitivement dues aux entreprises et à la maîtrise d'œuvre seront déterminées en fonction des pénalités de retard éventuellement applicables aux entreprises et des dommages et intérêts qui pourraient être sollicités par le maître d'ouvrage ou l'entreprise pour l'allongement du délai contractuel initialement convenu.

8.3.3. La défaillance de l'entreprise et la réattribution du 3° macro-lot

Alors que le premier avenant repoussant le délai contractuel de la fin de travaux du 12 décembre 2006 au 31 mai 2007, la défaillance de l'entreprise, titulaire du 3° macro-lot de second œuvre et de finitions architecturales, a conduit à un arrêt du chantier pendant 6 mois.

En septembre 2006, l'entreprise interrompait son travail sur le chantier en prétextant une cessation d'activité imminente. disait subir d'importantes pertes financières devant la complexité de ce chantier dont il avait sous-estimé le montant, alors qu'il n'en avait réalisé qu'environ 10 %.

Par note du 29 novembre 2006, la Mission Cinéma avisait le Secrétaire général qu'à la suite de la décision de la société ... de ne pas racheter l'entreprise, ce qui avait été envisagé, cette dernière avait exprimé son souhait de reprendre le chantier. Cette solution, qui nécessitait d'obtenir dedes garanties suffisantes, était avalisée par la SEM et le Secrétaire général : en effet, résilier le marché de s'avérait pénalisant en termes de coûts et de délais (travail supplémentaire pour la maîtrise d'œuvre et nécessité de lancer un nouvel appel d'offres, ce qui conduirait à un retard de 16 à 18 mois, soit une réouverture en septembre 2008).

Toutefois, par jugement du tribunal de Versailles du 3 mai 2007, était placée en redressement judiciaire puis ultérieurement mise en liquidation partielle. Le Conseil de Paris autorisait alors la résiliation du marché de la société (prononcée le 2 août) et le lancement d'une nouvelle consultation d'entreprises par délibération SG148 du 16 juillet 2007. L'abandon du chantier était constaté par acte d'huissier le 18 juin 2007 et les travaux s'interrompaient de juin 2007 jusqu'à janvier 2008.

Les difficultés de ont eu plusieurs conséquences :

- les autres entreprises ne pouvaient plus travailler, ainsin'ayant pas monté les cloisons, il n'était pas possible de faire des travaux d'électricité ;
- les plans de synthèse ne pouvaient être établis car ils nécessitent la coopération de l'ensemble des entreprises ;
- l'OPC désigné par la SEM pour coordonner les entreprises n'a plus agi, les dépassements de délai ne lui procurant aucune rémunération supplémentaire. Il a fallu désigner un autre titulaire du marché de pilotage fin 2007. Il a de même été nécessaire de conclure de nouveaux contrats avec les sociétés titulaires des marchés de contrôle technique, de coordination SPS...

Devant les difficultés rencontrées, la Mission Cinéma proposait le 7 mars 2007 au Secrétaire général de donner à la SEM l'autorisation de négocier les avenants afin de ne pas retarder davantage le chantier, avant de faire valider le nouveau budget par le Conseil de Paris. Par note

¹² Le Conseil de Paris a approuvé par délibération 2007 DF 06 en date du 14 mai 2007 le transfert à la SEMEA XV, nouvelle dénomination SEM PARISEINE, des contrats et marchés passés avec la SEM PARIS CENTRE.

du 22 janvier 2007, la SEM PARISCENTRE avait déjà appelé l'attention de la Mission Cinéma sur le nouveau budget du chantier estimé à 8 647 351 € « soit + 29,3 % par rapport au budget validé à ce jour de 6 685 000 € », en raison du décalage des travaux et des réclamations incidentes des différents prestataires, des travaux supplémentaires et des révisions de prix.

Les prestations du nouveau marché ont été séparées en 4 lots et la procédure choisie a été celle de l'appel d'offres ouvert. Bien qu'une série d'entreprises aient été approchées pour limiter les risques d'infructueux, dix plis seulement ont été reçus, une entreprise concourant pour deux lots différents. La Commission d'attribution s'est réunie le 26 novembre 2007 et les marchés ont été attribués à 4 entreprises en lots séparés :

Lot	Titulaire	Montant TTC	Estimation (y compris options) Valeur septembre 2007
Plafonds suspendus, plâtrerie, cloisons	Sté	466 031,14 €	490 360 €
Peintures, revêtements de sol et murs	Sté	898 414,39 €	861 120 €
Menuiseries intérieures bois, agencement	Sté	492 469,58 €	478 400 €
Métallerie	Sté	568 567,64 €	621 920 €
<i>Total</i>		<i>2 425 482,73 €</i>	<i>2 451 800 €</i>

Le montant global des marchés est donc inférieur de 1,07 % à l'estimation. Pour mémoire, le macro-lot C représentait en 2005 1 553 471,88 € TTC et on enregistre donc sur ce poste presque 1 M€ d'augmentation, soit + 56 %. De plus, d'après la note de la SEM à la Mission Cinéma du 15 octobre 2007,avait reçu 594 894 € TTC pour les travaux effectués : le macro-lot C revient donc en définitive à 3 020 376 € soit près du double du chiffre originel.

Le délai global d'exécution est de 5 mois de travaux pour le FDI et la BDC, 3 mois de travaux pour la salle des collections, avec 1 mois de préparation.

Au conseil d'administration du 10 juillet 2007, le Secrétaire général de la Ville de Paris déclarait qu'il « est conscient, avec la SEMPARISEINE, d'avoir fait le pari il y a 6 mois de pouvoir continuer avec l'entreprise A L'époque le chantier n'avait pas été abandonné, ce qui poussait à prendre ce pari ». Il confirmait la décision d'organiser des Comités de suivi tous les 15 jours, présidés par lui-même (Forum, SEM PARISEINE, Ville).

Le Conseil de Paris du 17 décembre 2007 (DCP SG 176) :

- autorise la signature des marchés de travaux correspondant aux lots de l'entreprise défaillante et de l'avenant n° 2 au marché de maîtrise d'œuvre, sur avis favorables de la CAO des 15 octobre et 16 novembre 2007 ;
- recadre à nouveau le budget de l'opération recadré à hauteur de 9 891 511 €.

8.3.4. Le 2° avenant au marché de maîtrise d'œuvre

La CAO du 15 octobre 2007 a donné un avis favorable à la conclusion d'un avenant n°2 au marché de maîtrise d'œuvre conclu avec ... et La maîtrise d'oeuvre avait transmis une demande d'avenant n°2 s'élevant à 268 107.32 € TTC, ce qui conduirait à une augmentation du contrat initial de 81 % en tenant compte de l'avenant n°1. Une telle augmentation posait des

problèmes d'ordre juridique : une augmentation par avenant de plus de 15 % à 20 % du prix d'un marché est en effet susceptible d'être regardée par le juge administratif comme bouleversant l'économie du contrat. La maîtrise d'ouvrage déléguée a donc refusé cette demande au vu des éventuelles responsabilités de la maîtrise d'oeuvre dans le dérapage des travaux et dans l'attente des résultats de l'expertise.

Après négociation, l'avenant n° 2 se monte à 188 393 ,92 € TTC et représente :

- la rémunération d'honoraires complémentaires relatifs aux travaux supplémentaires,
- la prolongation de la mission de maîtrise d'oeuvre en raison de celle du délai de chantier due à la défaillance de l'entreprise,
- la rédaction et la passation d'un nouvel appel d'offres pour le marché de travaux du macro-lot C,
- et enfin les pertes de charges dues à la démobilisation des équipes pendant l'arrêt de chantier.

Le nouveau montant du marché de maîtrise d'oeuvre est donc de : 501 914,32 € (marché initial) + 139 853,32 € (avenant n°1) + 188 393,92 € (avenant n°2) = 830 161,55 € TTC. On observe donc un dépassement total de 65 % par rapport à la valeur initiale, ce qui n'est pas moins condamnable, sur le principe, que le dépassement de 81 % demandé.

8.3.5. Le 2° avenant au marché de travaux

Le macro-lot B prévoyait la modification des réseaux sprinklers existants afin de les adapter aux nouveaux volumes du Forum des Images et de la Bibliothèque du Cinéma. Suite aux désaccords survenus entre la maîtrise d'oeuvre et l'entreprise sur la conformité et la nature des travaux à réaliser, la maîtrise d'ouvrage a missionné un bureau d'études, la société, pour réaliser un diagnostic des réseaux et des travaux réalisés qui a fait apparaître que des travaux de reprise étaient nécessaires pour la mise en conformité des réseaux sprinklers. L'entreprise a chiffré ces travaux en plus value à hauteur de 284.135,43 € TTC, portant le montant du marché à 2.232.625,19 € TTC, entraînant ainsi une augmentation sensible de 32,47% par rapport au montant du marché initial (1.685.369,76 € TTC).

La commission d'appel d'offres a donné un avis favorable à la passation de cet avenant le 27 mai 2008 et la délibération 2008 SG62 du 7 juillet 2008 a autorisé la SEM à le signer avec l'entreprise et à prolonger la durée initiale du marché jusqu'au 31 juillet 2008.

Enfin, par délibération 2008 SG 163 des 20-21 octobre 2008, le Conseil de Paris a approuvé la signature d'un avenant n° 1 sans incidence financière au marché de mandat de maîtrise d'ouvrage passé avec la SEM PARISEINE pour prendre acte du nouveau coût d'investissement de l'opération déléguée, soit 9 891 511 €, avenant notifié le 7 novembre 2008.

8.3.6. La fin des travaux

Face à une liste inquiétante de travaux non terminés et à la présence massive d'ouvriers sur le chantier, le Forum des Images a dû se résoudre à refuser de réceptionner les travaux comme prévu le 2 septembre 2008. Un rendez-vous de crise a été organisé grâce au Secrétaire général adjoint M. et au directeur général de la SEM PARISEINE, M.pour faire le point avec les entreprises et obtenir des engagements sur les dates de fin d'intervention, les travaux devant s'achever le 15 octobre 2008.

Pour tenir la date prévue pour la réouverture, le Forum a dû réduire la période nécessaire à ses interventions de réinstallations et de remise en état (tests informatiques, électriques, téléphoniques, remise en état de fonctionnement des régies, retouches diverses de peinture, moquettes...) ce qui se traduira par le recours à du personnel supplémentaire qui sera pris en charge par la SEM PARISEINE.

La livraison des locaux a eu lieu en deux temps :

- la bibliothèque du cinéma à la mi-octobre ;
- le Forum des Images le 1^{er} novembre.

Après l'inauguration de la rue du cinéma par le Maire de Paris le 2 décembre, la réouverture du Forum a eu lieu le 5 décembre 2008.

Suite aux anomalies constatées lors de la visite du 2 décembre 2008 (défaillances lors des essais des dispositifs de sécurité, rapports attestant de nombreuses non-conformités des installations et des anomalies du système de sécurité incendie) , les sous-commissions de sécurité et d'accessibilité de la Préfecture de Police ont émis le 4 décembre 2008 un avis défavorable à l'exploitation de cet établissement ERP de type L (salles à usage d'auditions, conférences, réunions, spectacles à usages multiples, divisé en 4 compartiments et susceptible d'accueillir 2090 personnes) et S (bibliothèques, centres de documentation et de consultation d'archives, susceptible d'accueillir 199 personnes) inclus dans un centre commercial type M de 1^{ère} catégorie (+ de 1500 personnes).

En ce qui concerne la commission de sécurité, malgré l'avis négatif exprimé par écrit, le Forum a obtenu un accord tacite de la Préfecture de Police pour exploiter l'équipement, avec la présence permanente de 6 agents de sécurité incendie supplémentaires et la levée de certaines réserves dans les 48 heures (partie électrique, dispositifs de sécurité).

L'avis négatif de la sous-commission d'accessibilité pouvait être aisément surmonté, car il met en cause des petits défauts (absence de mains courantes, de signalisation...), qui ont été rectifiées, et non pas des modifications structurelles comme des unités de passage insuffisantes dans un couloir.

8.4. Le bilan de l'opération

8.4.1. Les dépassements constatés

Les délais

La fermeture du Forum devait durer initialement de la fin juin 2005 jusqu'à la réouverture prévue début septembre 2006, soit 13 mois. Le calendrier de travaux acté dans le cadre du marché de travaux des entreprises notifié le 10 octobre 2005 prévoyait une durée de chantier de 14 mois, avec des pénalités de retard à partir du 12 décembre 2006, soit 17 mois de fermeture de juillet 2005 à la réouverture en mars 2007.

Les retards dans l'avancement général du chantier et les difficultés d'articulation entre le chantier de travaux et le chantier de numérisation se sont fait jour au premier semestre 2006 (CA 21 juin 2006).

Le premier avenant au marché de travaux du 14 mai 2007 entérine les retards subis et prolonge la date d'exécution jusqu'au 31 juillet 2007 pour l'ensemble des travaux. Les travaux s'interrompent de juin 2007 à janvier 2008 suite à la défaillance de l'entreprise C'est la délibération 2008 SG62 du 7 juillet 2008 autorisant le second avenant au marché de travaux avec qui prolonge enfin la durée initiale du marché jusqu'au 31 juillet 2008. Cette date sera dépassée. Le Forum n'a rouvert ses portes que le 5 décembre 2008.

Au total, le Forum est donc resté fermé non pas 13 mois comme cela était envisagé à l'origine, mais de juillet 2005 à décembre 2008, soit près de 3 ans et demi.

Les dépassements budgétaires

- Le coût d'objectif

Le coût prévisionnel d'investissement provisoire était fixé, conformément aux dispositions de l'article C de l'acte d'engagement du mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée, à 4 459 866 € HT, soit 5 334 000 € TTC (valeur janvier 2003), dont 3 328 000 € HT, soit 3 979 952 € TTC pour les travaux.

A l'issue des études d'avant-projet définitif (APD), le montant définitif des travaux a été validé par la Ville de Paris en mars 2005 à 4 479 020 € TTC, pour un coût d'investissement de 5 681 630 € TTC (valeur janvier 2003¹³), soit 6,5 % d'augmentation par rapport au budget initial (5 334 000 €). Le coût d'objectif a ensuite été réévalué à 6 685 702 € (valeur décembre 2006) par application de l'indice BT01 (Note de la Mission cinéma au Secrétaire général du 7 mars 2007).

Suite aux premiers avenants aux marchés de travaux et de maîtrise d'oeuvre, le coût d'investissement a été arrêté à 8 415 722 € TTC le 14 mai 2007 (délibération SG 97). Le coût d'investissement définitif a été porté à hauteur de 8 270 494,15 € HT soit 9 891 511 € TTC, suite aux marchés de remplacement de et au second avenant au marché de maîtrise d'oeuvre (délibération 2007 SG 176 des 18 et 19 décembre 2007).

¹³ Mois de référence figurant dans l'annexe 3 du CCATP du mandat de maîtrise d'ouvrage, préféré par la SEM au mois de décembre 2002 mentionné dans l'article D de l'acte d'engagement.

En passant de 5,334 à 9,9 M€, le coût d'investissement a donc augmenté de 4 557 511 €, soit + 85,44 % en euros courants sur 5 ans (de janvier 2003 à décembre 2007). En appliquant les révisions de prix, donc en euros constants, le coût d'investissement aurait du passer seulement à 6 541 084 € par application de l'indice BT01 relevé en décembre 2007, soit + 22,63 % ; les marchés et travaux supplémentaires décidés en cours de chantier sont donc responsables de plus de 60 % de l'augmentation globale du coût d'objectif.

Les comptes de l'opération ne sont pas définitivement arrêtés. La répartition de la prise en charge des dépenses supplémentaires sera discutée dans le cadre de l'expertise en cours.

Les éléments transmis ne permettent pas d'identifier les augmentations dues aux seuls travaux. On peut par contre mesurer les augmentations ayant touché le marché de maîtrise d'œuvre.

– Le marché de maîtrise d'œuvre

Il a pour sa part augmenté de + 65,39 %, si on compare le montant arrêté lors du 2° avenant (18 décembre 2007) au marché de base.

Marché de base	501 914,32 € TTC	15 mars 2004
Avenant n°1	139 853,32 € TTC	16 novembre 2006
Avenant n°2	188 393,92 € TTC	15 octobre 2007
TOTAL	830 161,55 € TTC	Valeur Mo
SURCOÛT	328 247,23 € TTC	soit + 65,39 %

Les révisions de prix n'auraient du conduire qu'à un accroissement que de 10 % environ (Art. 5 du CCAP du marché de maîtrise d'œuvre : application d'un coefficient de révision de 9,73 % suite à l'évolution de l'indice « ingénierie » de décembre 2003 à décembre 2007, soit un prix global de 550 762,78 €).

8.4.2. Les facteurs d'explication des retards et surcoûts du chantier sont de trois ordres

La durée de la fermeture – 3 ans et demi au lieu d'un an - et le décalage entre le coût d'objectif initial et le coût d'investissement définitif de l'opération - qui apparaît comme un quasi doublement- reposent sur plusieurs facteurs explicatifs :

La défaillance de l'entreprise

La défaillance de l'entreprise a causé une interruption complète des travaux d'une durée de 6 mois (de juin 2007 à janvier 2008) qui suivait des périodes d'abandon du chantier par cette entreprise en difficultés financières. Il était évidemment très difficile de prévoir la défaillance de cette entreprise. Toutefois, plusieurs éléments montrent que l'attribution du macro-lot n° 3 à était porteuse de difficultés :

- la société a effectué un rabais important (10 %) pour emporter le marché, ce qui peut habituellement indiquer une entreprise « aux abois » souhaitant maintenir son chiffre d'affaires, quitte à travailler à perte ; c'est seulement grâce à ce rabais que l'entreprise se plaçait au niveau de l'estimation ;

- on peut penser que l'estimation de la SEM était trop basse, les autres entreprises étant respectivement à + 10 %, 25 %, 35 %, 40 % par rapport au moins-disant (.... ..); la relance du marché 2 ans plus tard a abouti à des prix plus élevés de moitié (+ 56 %).

La tentative de reprise de l'entreprise par et le souhait émis par l'entreprise de reprendre le chantier ont participé à l'allongement des délais.

Le déroulement du chantier a souffert de contraintes techniques et subi des dysfonctionnements

Des aléas de chantier imprévisibles dus à une importante déperdition de mémoire « technique » sur le site des Halles

1. On a constaté l'absence pratiquement complète de plans de structures, de Dossiers des ouvrages exécutés (DOE) du Forum des Halles, dont l'extension date du début des années 1980. La Direction technique du Forum des Images regrette pour sa part que la Direction de la gestion des ouvrages de la SEM n'ait pas été mieux associée au projet.
2. L'étude de faisabilité et de programmation réalisée pour le compte de la SEM fin 2003 par un architecte programmateur n'allait pas suffisamment en profondeur en ce qui concerne les éléments techniques (audiovisuel, prises, câbles, compatibilité des équipements...).
3. Les sondages nécessaires n'ont pas été opérés avant le début du chantier car il aurait fallu arrêter l'exploitation du Forum à l'avance pour les pratiquer. On a découvert derrière les murs des vides, des espaces remblayés par des gravats, etc.

Cette mauvaise appréciation collective des difficultés du chantier a entraîné beaucoup de surprises par rapport à ce qui était prévu : ainsi il a été nécessaire de percer des murs porteurs dans le local RTL, ce qui n'était pas prévu à l'origine, s'est avéré techniquement difficile et était financièrement sous-estimé. Dans le même local, il s'est avéré que le plancher du local technique était en fait en faux plafond, le bureau de contrôle a refusé son maintien et il a fallu retirer les installations pour couler une dalle béton coupe-feu.

Le chantier a subi des dysfonctionnements

- Des retards de l'entreprise de gros-œuvre, puis la défaillance de l'entreprise de second œuvre.
- Les mises au point du projet par la maîtrise d'œuvre en phase travaux :

Il s'est avéré que le maître d'œuvre était extrêmement attaché aux aspects esthétiques du projet et avait un extrême souci du détail, ce qui a entraîné :

- de nombreuses modifications qui ont donné lieu à des réclamations des entreprises ;
- des demandes non justifiées d'un point de vue technique, voire nuisibles aux dispositifs de sécurité (exigences de mise en peinture des intérieurs de prise électrique ou des sprinklers) ;

- un refus de la participation des représentants du Forum des Images aux réunions techniques qui réunissaient les participants au chantier en dehors des réunions de chantier (en effet juridiquement seul le maître d'ouvrage délégué est l'interlocuteur du maître d'œuvre¹⁴); ... n'a plus participé à ces réunions pendant un certain temps. Toutefois la maîtrise d'œuvre accepte désormais cette présence du Forum dans les réunions bimensuelles maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'oeuvre organisées par la SEM.

Le Directeur de la Construction de PARISEINE pense que le maître d'oeuvre aurait dû se faire assister par un architecte d'exécution. Par contre, il estime que le rôle d'intermédiaire joué par le « chargé du suivi des travaux et de la préparation de la réouverture » du FDI, ingénieur engagé en contrat à durée déterminée pour suivre les travaux, a été très positif, cet ingénieur réalisant une bonne traduction technique des désirs émis par le Forum. »

- Les travaux de démolition ont dû être conduits de nuit, puisqu'en raison de l'exploitation des commerces et équipements voisins il n'était pas possible de faire du bruit entre 9 heures du matin et minuit, d'où un supplément pour travaux de nuit inscrit à l'enveloppe prévisionnelle sommaire pour un montant de 300 000 € TTC.
- Le monte-charge de 3T5 du Forum des Halles, placé près de l'aire de livraison du Forum des Images, est tombé en panne et n'a pas pu être utilisé pendant 3 mois, temps de refabrication de la pièce défectueuse. Cette panne a nécessité d'évacuer les débris sans moyens mécaniques, les autres monte-charge du Forum étant utilisés par les commerçants du lieu.
- La mise en conformité des réseaux sprinklers a fait l'objet de divergences entre le bureau d'études, co-traitant de et les entreprises : devant l'impossibilité de procéder à la remise en état des sprinklers existants selon les règles et de rajouter des têtes de sprinklers dans les nouveaux locaux, il a fallu procéder à une refonte complète du sprinklage avec des répercussions sur les autres corps d'état intervenants.
- L'entreprise ... pilote du second macro-lot a été rachetée en cours de chantier entre janvier et juin 2008, ce qui a causé le départ de tous ses collaborateurs.
- L'articulation entre le chantier de travaux et le chantier de numérisation de la salle des collections passé directement par le Forum a été délicat : de nombreuses difficultés de mise au point se sont produites, ... titulaire du marché devant réaliser des aménagements complémentaires dans la salle, et la livraison de la cloison bois-vitrage coupe-feu de la salle par le sous-traitant en serrurerie ... est intervenue avec beaucoup de retard.

Les travaux supplémentaires demandés en cours de chantier ont eu un coût et ont engendré des avenants aux marchés conclus (marché de maîtrise d'œuvre, marché de pilotage, marché de contrôle technique, marché de coordination SPS, marché de maîtrise d'ouvrage déléguée) ainsi que des frais inhérents à la poursuite du chantier (assurances, frais d'avocats et d'expertise, aléas de chantier et révision de prix).

¹⁴ Article 4.4.2. du CCATP du mandat de maîtrise d'ouvrage : « Les représentants qualifiés du maître d'ouvrage ne peuvent présenter leurs observations qu'au mandataire et non directement aux maîtres d'œuvre et entrepreneurs ».

Pour la SEM ce dossier a mobilisé un ingénieur à temps plein pendant 5 ans avec une collaboratrice : il s'est avéré chronophage et déficitaire, ce qui n'est pas étonnant puisque le marché avait été traité à prix global et forfaitaire.

A ce bilan des travaux financés par la Ville, il convient d'ajouter le coût des travaux pris en charge directement par le Forum des Images.

8.5. Les travaux directement pris en charge par le Forum

Ils sont de trois ordres :

8.5.1. Les travaux complémentaires aux travaux de rénovation, dont le Forum a voulu assurer la maîtrise d'ouvrage

Le Forum a lancé un appel d'offres pour l'élaboration du système de stockage numérique et de diffusion des images de la future salle de consultation.

Deux sociétés ont répondu : ... et ..., dont les propositions ont été examinées par la Commission technique d'appel d'offres réunie le 22 juin 2005, composée de la Directrice générale, du Directeur technique, du directeur des programmes, du Secrétaire général adjoint, du chef de projet numérisation du FDI et d'un expert extérieur dans le domaine considéré (...), ainsi qu'un membre élu du conseil d'administration.

La proposition de ... a été écartée pour plusieurs motifs : dépassement du budget, proposition incomplète au plan fonctionnel, peu détaillée sur certains points et ne répondant pas à certaines demandes du cahier des charges. Au contraire, celle d'... était complète et fiable sur un plan technique, formulée par une société filiale d'un grand groupe, experte en audiovisuel numérique (elle a réalisé les systèmes de la BPI et de la BNF) et budgétairement correcte. Si le conseil d'administration réuni le 17 juin 2005 approuve la désignation d'... à l'unanimité, il subordonne cet accord à la nécessité de faire évoluer la proposition d'... sur le design, l'ergonomie et les innovations technologiques, tout en restant dans l'enveloppe du marché (« .. fait circuler aux membre des propositions de mobilier et d'ergonomie... et insiste sur l'impératif que représente pour le Forum des Images d'ouvrir avec une nouvelle salle dont l'aspect, par le design et les innovations technologiques visibles, provoque une réelle surprise, une sensation de modernité et de nouveauté »).

L'articulation entre le chantier général et le marché du nouveau système de consultation a connu des difficultés : lors du conseil d'administration du 21 juin 2006, la Directrice générale du FDI a indiqué que les surcoûts sur la partie « salle des collections » dus aux changements d'organisation de travail du prestataire ... devraient être pris en charge par la SEM (à voir).

... a demandé un dédommagement conséquent pour compenser l'allongement de la durée de sa mission, liée à l'allongement de la durée des travaux et au renchérissement sensible des coûts informatiques au niveau du marché national ayant eu lieu en 3 ans (difficultés de recrutement). ... a du mobiliser ses équipes à un moment qui ne correspondait plus du tout aux dates du marché initial. Une négociation a eu lieu pour éviter d'aller au procès et d'ouvrir sans salle des collections. D'où un surcoût de 300K€ imputable à la négociation et aux surcoûts internes d'allongement de la gestion de projet par deux CDD (CA du 1^{er} octobre 2008).

Le système documentaire n'a pu être livré avec l'ensemble des fonctionnalités à la réouverture, il sera fonctionnel mais dans une version simplifiée pendant 6 mois (CA du 28 juin 2008).

Le Forum des Images a confié des missions d'assistance à l'agence ... :

- une mission d'assistance pour la salle de consultation (définition des postes de consultation et implantation, étude de retournement de la salle pédagogique...) : 16 277,56 € TTC en 2006 ;
- la « réalisation de perspectives pour le Forum des Images » : 13 066 € TTC en 2007 ;

soit au total 29 343,56 € TTC.

Le Forum a pris directement en charge de 2004 à 2008 diverses dépenses d'équipement et d'aménagement :

D'après une fiche communiquée par le Forum, ces dépenses s'élèvent à 1,1 M€ HT (en ôtant du total - 1 732 259 € HT - les 629 219 € HT de frais de réfection de l'auditorium dont le cas sera examiné ci-dessous, la licence de débit de boissons...), soit 1,3 M€ TTC. Elles comprennent certaines dépenses d'équipement du bâtiment non intégrées dans le budget des travaux mais aussi des prestations prévues à l'origine dans les travaux et qui n'ont finalement pu être financées par le chantier général (stores automatiques, étanchéification salle serveur, câblages électriques).

Les principaux postes concernés sont :

- la conception et la mise en place de la nouvelle signalétique intérieure et extérieure : 131 960 € TTC (110 334 € HT) ;

Le graphiste a créé spécifiquement pour le Forum des Images une typographie pour la signalétique, « conciliant fonctionnalité et plaisir des formes » pour un coût de 83 612 € (conception et réalisation).

- l'équipement des espaces d'accueil et de convivialité (accueil bas, cafétéria, marché d'architecture intérieure, mobilier des espaces publics) : 383 585 € TTC (320 724€ HT) ;

Les travaux de réfection des espaces publics et le marché d'architecture intérieur et de mobilier sont les principales dépenses de ce poste (217 K€).

- l'aménagement des bureaux (espace RTL, espace technique, Zone production, mezzanine salle de consultation) : 429 612 € TTC (359 208 € HT) ;

Il était en effet important que vis-à-vis du personnel que le réaménagement ne se limite pas aux espaces réservés au public et aux nouveaux espaces (Local RTL). Toutefois de nombreux espaces de travail ou de confort n'ont pas été rénovés (couloirs, toilettes).

- le réaménagement des salles de projection (moquette, fauteuils, enceintes, etc.) : 362 596 € TTC (303 174 € HT).

8.5.2. Les travaux de rénovation de l'auditorium

L'auditorium du Forum des Images, conçu à l'origine comme un équipement indépendant, mais géré par le Forum et utilisé principalement pour son activité, restait accessible aux activités du Conservatoire du Centre et de la Maison des conservatoires (musique, danse et théâtre sur deux périodes annuelles pour un total de 15 jours).

Lors du conseil d'administration du 21 décembre 2006, la Directrice générale propose au conseil d'administration d'entreprendre les travaux de réfection de l'auditorium, qui n'avaient pas été prévus dans le cadre de la rénovation du Forum, ce qui permettrait de profiter du décalage du calendrier du chantier général pour améliorer le confort de la salle et la mettre aux normes techniques.

Ce chantier supplémentaire devait être géré directement par le Forum avec la SEM PARIS CENTRE comme maître d'ouvrage délégué. Un coût de 550 K€ dont 300 K€ dégagés sur les économies des comptes 2006 et 2007 était envisagé pour des travaux d'une durée de 6 mois (phases administrative et chantier).

Il est à noter que ce projet de réaménagement de l'auditorium présenté au conseil d'administration le 21 décembre 2006 n'a pas fait l'objet d'une approbation par celui-ci, ni par l'assemblée générale tenue le même jour (ni d'ailleurs à la session suivante en juillet 2007). La Directrice générale précise d'ailleurs au cours de la séance que « une décision sera prise au 15/30 janvier au plus tard ». Le point n'est pas évoqué lors des réunions suivantes du CA et de l'AG. Aucune délégation n'a été consentie au Président ou à la Directrice générale en ce sens.

Le Forum des images a passé le 6 février 2007 une convention de mandat de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation de travaux de rénovation de la salle d'auditorium avec la SEM PARISEINE. Ce contrat a été conclu en application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 pris pour son application¹⁵. Le seuil à partir duquel s'appliquent les procédures formalisées est de 210 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services. En dessous de ce seuil, comme en dispose l'article 10 du décret, « les marchés sont passés selon des modalités librement définies par le pouvoir adjudicateur », ici une « procédure adaptée ». C'est cette procédure qui a été choisie puisque la rémunération de la SEM, d'un montant de 8 % du coût d'investissement, étaient de l'ordre de 45 800 € HT.

Les travaux « intégralement financés par le FDI » représentaient un montant prévisionnel de 500 000 € HT hors rémunération, soit 572.500 € HT avec les honoraires selon le plan de financement joint au contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage.

Un autre marché a été passé en procédure adaptée par le Forum des Images pour la maîtrise d'œuvre des travaux avec (architecte : ..., sous-traitant : et, conseils : ... et) pour 79 971 € (95 645,91 € TTC, soit un taux de rémunération de 14,4 % (+ option OPC 20332 €).

Le programme prévoyait :

- le regradinage de la salle avec un écart plus grand entre les sièges (la jauge pouvant en contrepartie être réduite de 530 à 435 sièges) ;

¹⁵ On constate donc que le Forum est soumis à ces textes relatifs « aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics ». Le Forum fait en effet partie des pouvoirs adjudicateurs soumis à l'ordonnance en tant qu' « organismes de droit privé... qui ont été créés pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont ... a) soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur soumis au code des marchés publics ou à la présente ordonnance ; b) soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur (...) » (le critère c – l'organe d'administration de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur soumis au CMP ou à l'ordonnance – ne peut être retenu). Le mandataire est tenu d'appliquer les règles applicables au maître d'ouvrage pour la passation des contrats (art. 8.1. de la convention de mandat).

- le changement des fauteuils, des revêtements ;
- la rénovation de la régie de fond de salle ;
- l'aménagement de places d'accueil des personnes handicapées en fauteuil roulant.

Le planning prévisionnel de l'opération prévoyait une mise à disposition de l'ouvrage dans un délai de 7 mois à compter de la notification de la convention de mandat (6 février 2007). La Directrice générale du Forum a annoncé au conseil d'administration du 14 décembre 2007 que les travaux de l'auditorium étaient terminés. Toutefois l'équipement n'a pu servir qu'à la date de réouverture complète du Forum, un an plus tard, l'idée d'une exploitation de l'auditorium seul ayant été écartée pour des motifs de sécurité.

En rendu des comptes, le montant des travaux s'élève à 701 658 € (travaux + maîtrise d'oeuvre) et la rémunération de la SEM à 56.182,68 €, soit au total 757 791 € TTC. On doit considérer que le budget prévisionnel (739 487 € TTC) a été respecté avec un dérapage de 2,5 % seulement, principalement imputable aux coûts de maîtrise d'oeuvre (86 112 € HT au lieu de 71 760 € programmés).

8.5.3. Les travaux restant à exécuter

Selon les représentants de la SEM, les problèmes de fonctionnement suite aux travaux (ventilation, électricité, etc.) sont en grande partie résolus, même si des soucis demeurent sur la qualité des résines ainsi que des soucis de finition, dans un contexte marqué par « la difficulté à reconstituer un outil de travail totalement performant dans le nouveau bâtiment » (réponse du Forum au rapport provisoire).

Une réunion dite « Maîtrise d'ouvrage » sur le réaménagement du Forum des Images, la création de la Bibliothèque du cinéma François Truffaut et la rénovation de la sécurité incendie a lieu tous les 15 jours avec le Forum, la Mission Cinéma, la maîtrise d'oeuvre et le bureau d'études pour examiner les travaux restant à effectuer, selon deux axes :

- les « dégradations sur l'existant » :

Certaines sont facilement identifiables en ce qui concerne la responsabilité d'une entreprise, pour d'autres on ne peut pas savoir quelle est l'entreprise qui en est la cause. De plus, l'expert n'a pas visité tous les locaux lorsqu'il a été désigné et les installations n'étaient pas forcément en bon état avant les travaux. Les coûts restant le cas échéant à la charge du Forum ne pourront être déterminés qu'à l'issue de l'expertise judiciaire en cours.

- les « demandes supplémentaires de prestations du Forum des Images » :

Il s'agit dans tous les cas de demandes supplémentaires par rapport aux prestations effectuées, mais non prévues au marché initial. Elles correspondent à trois cas de figure :

- des dégradations faites par les entreprises dans des zones qui au départ étaient définies comme "hors chantier" mais qui ont été utilisées malgré tout par le chantier, et que les entreprises refusent de reconnaître comme tel car l'état des lieux de l'existant avant chantier n'avait été fait que sur les zones prévues pour être dans le chantier. Ces dégradations sont donc existantes, handicapantes pour le FDI mais non reconnues juridiquement par les entreprises (ex: moquettes et peintures du salon relations publiques, peinture de sol sur le sas de l'aire de livraison, rangement câble régie salle 300...);
- des omissions dans le cahier des charges élaboré par la SEM et notamment au moment du lancement des nouveaux appels d'offre lorsque l'entreprisea fait faillite (ex: absence de climatisation dans le local PCA...);
- des zones du FDI qui ont été retirées du périmètre du chantier pour des raisons budgétaires au moment du lancement des appels d'offres, mais qui apparaissent aujourd'hui en total décalage avec l'état neuf des autres zones du FDI (c'est le cas de tous les sanitaires qui datent d'il y a 20 ans).

L'ensemble des travaux de ces deux postes (dégradations de l'existant + demandes supplémentaires du Forum des Images) correspond au 17 mars 2009 à un montant de 94 364,39 € TTC.

S'y ajoute le projet non chiffré de rénovation de la façade de l'auditorium, que les travaux ont fragilisée, ce qui, dans le contexte actuel de dégradation de la sécurité au Forum des Halles, inquiète vivement le FDI.

BILAN GENERAL

POSTE	MONTANT
Coût d'investissement des travaux FDI et BC	9 891 511 € TTC
Travaux de l'auditorium	757 791 € TTC
Travaux directement pris en charge par le Forum	1 307 754 € TTC
Travaux restant à effectuer	P.M. (expertise)
TOTAL	11 957 056 € TTC

Soit un coût de 12 M€ (coût d'investissement de la Bibliothèque du cinéma inclus pour un montant de 2,227 M€ TTC).

8.6. La maintenance du bâtiment

La Ville de Paris confie à un prestataire unique la responsabilité de la gestion technique et de certains aspects de l'exploitation de la voirie souterraine des Halles ainsi que des équipements et locaux municipaux intégrés à ce complexe.

Un premier marché d'entretien et de maintenance a été passé pour une durée de 3 mois par la Mission les Halles du Secrétariat général avec la SEM PARISEINE le 29 décembre 2003 pour un montant global de 204 033,53 € TTC. Un marché sur appel d'offres ouvert a été ensuite attribué à la SEM PARISEINE pour un montant de 816 134,12 € TTC en 4 tranches trimestrielles.

Sont concernés parmi les établissements et locaux « relevant de la Direction des affaires culturelles » dans le secteur Bourse-Saint Eustache : le Forum des Images (7856 m²),

l'Auditorium inclus dans celui-ci, et la Bibliothèque du cinéma (1392 m²), ainsi que les locaux techniques et les équipements annexes relevant de ceux-ci.

Les prestations assurées par le titulaire, soit directement, soit par la passation de marchés publics en tant que mandataire, sont, selon les articles 3.2. et 3.3. du CCATP, la maintenance, le nettoyage, l'entretien et la conservation des établissements et locaux (courants forts, courants faibles, plomberie, climatisation, nettoyage, vitrerie, serrurerie, ascenseurs, contrôle du gros œuvre, contrats d'énergie et contrats d'assurances, sécurité incendie et sûreté : surveillance du FDI par un maître-chien de 18 H à 6 H 7 jours sur 7).

Il est mentionné que « le titulaire du marché devra s'assurer auprès des Directions que les contrats relevant du marché qui lui est confié ne font pas double emploi par rapport aux obligations contractuelles incombant aux éventuels gestionnaires des établissements ou locaux concernés lorsque cette gestion n'est pas assurée par la Ville de Paris ».

Le marché est d'un montant de 272 459,80 € TTC par an en ce qui concerne les ouvrages, établissements et locaux DAC du secteur Bourse Saint Eustache dont fait partie le Forum des Images.

La SEM PARISEINE a réalisé à la demande de l'Inspection générale une évaluation du coût annuel des prestations fournies au FDI et qui est donc supporté par la Ville de Paris.

Coût des prestations annuelles

Prestation	Coût Pour un an valeur en € TTC 2009	Observations
Nettoyage	137 627 €	Une demande de prestation supplémentaire a été faite à la DAC par la Mission cinéma pour un montant de 64 017 €
Maintenance	160 000 €	
Eau glacée et eau chaude (Chauffage et climatisation)	330 000 €	
Eau potable	18 000 €	
EDF	190 000 €	Ce montant n'est pas payé par la DAC mais il est réglé par l'op60 (charges communes des Halles)
Surveillance du FDI par un maître-chien de 18 H à 6 H 7 jours sur 7	40 000 €	Actuellement sur les charges communes des Halles, à réimputer sur le marché
TOTAL	835 627 €	

Le coût des prestations annuelles de gestion technique représente donc plus de 800 000 €.

9. L'ACTIVITE PENDANT LA PERIODE « HORS LES MURS »

9.1. Les axes de la programmation et le budget du « Hors les murs »

9.1.1. Les axes de programmation

Le 17 décembre 2004, la Directrice générale du Forum présentait au conseil d'administration les activités et le budget de la période « Hors les murs » (qui devait commencer à la rentrée 2005). A cette date, il était indiqué que « la programmation générale était encore en cours de définition », mais qu'elle « serait en tout état de cause fortement diminuée par rapport à une année dans nos murs, pour des raisons budgétaires évidentes ».

Deux orientations étaient présentées au Conseil :

- Des activités prenant place dans des lieux d'accueil publics et privés sur un mode très modeste

Etaient ainsi envisagés une soirée mensuelle festive au Max Linder, un événement autour de l'animation à la Cité des sciences, une programmation sur le Road Movie , une programmation alliant cinéma et théâtre au Théâtre Paris Villette, un projet de projection chez des particuliers...

- Le maintien du caractère accessible d'au moins une partie de la collection

A ce stade, il était envisagé de chercher une salle de substitution pour poursuivre les activités :

- soit une présence au Pavillon de l'Arsenal qui disposait d'un espace de consultation peu utilisé ;
- soit une présence place René Cassin, près de l'emplacement du Forum. Le montage d'un « tipi » Porte Saint Eustache avait l'avantage de la visibilité et de la proximité et avait retenu l'intérêt des membres du Conseil. Mais il entraînait des problèmes de chauffage, de sécurité, donc de gardiennage 24H/24, et s'avérait en définitive trop coûteux ; la salle auparavant utilisée par la Cinémathèque sur les grands boulevards, également envisagée, était trop petite. La présence en continu a donc finalement bénéficié au Pavillon de l'Arsenal.

9.1.2. Le budget du « Hors les murs » et le problème du maintien de la subvention de fonctionnement

Dans une note du 20 novembre 2003 à la Mission Cinéma, le Forum estimait que les surcoûts et manques à gagner pendant le Hors les murs seraient supérieurs aux économies réalisées et envisageait une dégradation du fonds de roulement à hauteur de 540 000 € sur les exercices 2005 et 2006.

Le 28 novembre 2003, la Déléguée à la Mission Cinéma demandait à la direction des finances de la Ville son avis sur l'opportunité de maintenir le niveau des subventions de fonctionnement malgré la fermeture pour travaux du Forum des Images. A la connaissance des rapporteurs, la Direction des finances n'a pas répondu à cette sollicitation.

La Mission Cinéma se montrait de son côté favorable à une « programmation extrêmement limitée pendant la fermeture », en soulignant que « ce n'est pas dénué de tout risque d'évasion du public au regard de l'ouverture de la cinémathèque de Bercy en septembre 2005 ».

Toutefois, au cours du conseil d'administration du 28 juin 2004, M. GIRARD annonçait que le niveau de subvention antérieur du Forum des Images et du Centre audiovisuel de Paris serait maintenu pendant la période du Hors les murs, sous réserve d'arbitrage.

Les surcoûts de la période « Hors les murs » étaient estimés à 1,5 M€ sur 2005-2006 par la Secrétaire générale lors de la présentation au même conseil d'administration et expliqués de la manière suivante :

- Chute de la billetterie et des recettes de location de salles (0,7M€) ;
- Charges associées à un éventuel déménagement du personnel : loyer ;
- Frais de personnel : chargé du projet coordonnant le HLM et les travaux ;
- Coût d'accueil des programmations avec les autres lieux : frais de location, reversement des recettes, coûts d'équipements techniques ;
- Budget de communication pour valoriser la fermeture et/ou la réouverture ;
- Budget de campagne d'affichage pour la réouverture.

Les économies étaient évaluées à 1,4 M€ :

- Maintenance du robot de la SCA : 0,7 M€ ;
- Partie de la maintenance des salles de projection ;
- Budgets d'investissement en matériel ;
- Coûts de communication réguliers associés à la revue et aux programmes mensuels.

Toutefois il restait à tenir compte de deux inconnues à ce stade : l'ampleur exacte du déménagement du personnel qui serait nécessaire, et le niveau de billetterie bénéficiant au FDI sur les événements « Hors les murs ».

Au conseil d'administration du 17 décembre 2004 étaient annoncées pour 2005 une baisse du budget des programmes de 62 % par rapport à une année normale (hors structure et collections – 116K.E/304K€ en 2004) et une réduction du budget de communication de 49 % (hors structure – 295K€/583).

Les activités « Hors les murs » ont fait l'objet d'une tarification spécifique adoptée par le conseil d'administration lors de sa séance du 27 juin 2005, avec de plus la création d'une carte Hors les murs payante mais offrant des réductions sur l'ensemble des activités et d'une carte de fidélité se substituant au carnet fidélité.

9.2. Les résultats d'activité

9.2.1. Les activités réalisées en 2005-2006

Les activités ont donc été maintenues pour une première saison « Hors les murs », de novembre 2005 à août 2006, soit dans des cinémas, soit dans d'autres institutions.

Selon le rapport moral 2006, la programmation Hors les murs du Forum a été conçue dans une double optique de continuité (par le maintien des festivals) et de nouveauté (par la conception de programmes totalement spécifiques) :

- La poursuite des programmations existantes dans des lieux différents :
 - « Rencontres internationales de cinéma à Paris » organisées au sein de Paris cinéma : près de 8000 spectateurs.

- Le Centre Pompidou : - « Rendez-vous » avec la présentation en avant-première chaque mois d'un film présenté par un critique de la revue « Positif ».
 - Cité des sciences : 4^e édition de Carrefour de l'animation, rencontre avec les écoles françaises de cinéma d'animation et du jeu vidéo (3400 personnes sur 3 jours).
 - Le Cinéma des cinéastes : reprise intégrale de la Quinzaine des réalisateurs du Festival de Cannes (4000 spectateurs).
 - Espace Kodak : Cinéma en court avec l'Agence du Court Métrage et la Fondation GAN.
 - Université de Nanterre : cycle « Militants » organisé du 8 au 22 mars (ateliers de programmation avec les étudiants).
 - Cinéma au Clair de lune : 13 films projetés en plein air, souvent présentés par un invité (réalisateur, comédien). Le succès dépend en partie des conditions météorologiques (en 2006 annulation d'une séance en raison de la pluie).
 - Théâtre Paris Villette : programmation sur le thème de l'« Odyssée ».
- Des programmations spécifiques « Hors les murs »
 - Reprise du principe des cycles thématiques sous une forme plus légère à l'Action Christine : Cycle sur le Road Movie en 2006 : 222 séances en trois étapes.
 - Au cinéma Max Linder : organisation des Cinémardys, soirées festives avec un grand classique du cinéma précédé de courts métrages et d'animations, tous les deuxième mardis du mois.
 - A l'Ecole du Louvre : organisation de cours d'histoire du cinéma sur Paris, avec des intervenants extérieurs (500 personnes chaque vendredi).
 - Au Pavillon de l'Arsenal : seule présence en continu avec le Salon vidéo où était présentée une partie de la collection et les « Petites leçons de cinéma » mensuelles, conçues par le Forum sur les thématiques de l'urbanisme et de l'architecture (gratuits – bonne fréquentation).
 - L'action éducative

Le Centre Wallonie Bruxelles a accueilli les « Après-midi des enfants » pour un programme de 8 films autour de la thématique « Métamorphose », également projetés dans les classes. La même année se sont initiés ou poursuivis les partenariats avec le Lycée de Sèvres, le lycée Buffon, le collège Victor Hugo d'Issy-les-Moulineaux, l'Académie de Créteil.

Les Après-midis des enfants hors temps scolaire ont été suspendus à partir de fin juin 2006 en raison des travaux.

9.2.2. Les résultats de la fréquentation et la poursuite du « Hors les murs » en 2007-2008

Au conseil d'administration du 14 décembre 2005, puis à celui du 21 juin 2006, la Directrice générale expose la fréquentation très variable des différentes activités « Hors les murs » : francs succès de fréquentation pour les Cinémardys, les cours de l'école du Louvre et le Pavillon de l'Arsenal, bonne installation des Après-midis des enfants après un démarrage difficile du au changement d'habitudes pour les parents (entre 20 et 100 personnes alors que la salle a une jauge de 100 places), déception sur le programme de La Villette (sans doute due à l'éloignement), les 3 séries thématiques à l'Action Christine sur le Road Movie.

En fait, le rapport du Trésorier pour 2007 souligne que l'analyse des résultats 2006 et la volonté de faire connaître l'institution à un public plus large en vue de la réouverture ont abouti à une

évolution de la programmation : au lieu de reproduire comme en 2006 à plus petite échelle les programmes traditionnels du FDI avec les semaines de Road Movie ou les Après-midis des enfants, il a été décidé de mener en 2007 des programmations plus événementielles et plus spécifiques soutenues par une communication plus importante.

Suite à la défaillance de l'entreprise, la réouverture a en effet été repoussée au mieux à octobre 2007 au lieu d'avril et a obligé à la programmation d'une nouvelle saison Hors les murs avec le maintien des Cinémardys, des avant-premières Positif, des activités au Pavillon de l'Arsenal, des cours du soir autour du cinéma parisien accueillis à l'INHA (Institut National d'Histoire de l'Art) Galerie Vivienne, du Festival Pocket Films, de Cinéma au Clair de Lune en août, des Rencontres en octobre-novembre (à l'Arlequin), du Carrefour de l'animation à la Cité des sciences, NémO, Quinzaine des réalisateurs au Cinéma des cinéastes... avec une fréquentation satisfaisante. Enfin ont été organisés les « Jeudis de l'Anim' » au cinéma le Méliès une fois par mois.

Ont aussi été repris sous une nouvelle forme au cinéma Le Latina près de l'Hôtel de Ville, après un arrêt de la programmation au cours de l'année scolaire 2006-2007, des Après-midis des enfants plus festives (500 spectateurs en 3 séances en 2007). Les activités éducatives pour les crèches, maternelles, collèges et lycées se sont poursuivies au Latina et au Centre Wallonie-Bruxelles, ainsi que les partenariats avec les établissements déjà évoqués.

La passation d'un nouvel appel d'offres suite à la mise en redressement judiciaire de décale une nouvelle fois le planning de réouverture de novembre 2007 à novembre 2008 : Présentées au conseil d'administration du 10 juillet 2007, les activités engagées ont donc dû se poursuivre jusqu'à l'été suivant, avec des développements supplémentaires :

- création des « Ciné-surprises » événement festif inspiré des Cinémardys à destination des familles au cinéma Latina.
- intensification et « événementialisation » des activités scolaires avec une semaine de cinéma d'animation (primaires) et une semaine sur le développement durable (collèges-lycées).
- événements autour de l'animation : Rendez-vous d'animation mensuel au Méliès à Montreuil, festival Emile Cohl à la Cinémathèque, carrefour de l'animation à la Cité des Sciences.

Les « prévisions budgétaires 2008 » font état du caractère plus dense et plus coûteux de la programmation du 1^{er} semestre 2008, l'allongement de la période de fermeture rendant nécessaire une reprise de contact plus régulière avec le public et une communication plus soutenue.

9.2.3. Les résultats de la fréquentation

- La fréquentation des principales activités

La convention avec le Pavillon de l'Arsenal

Conclue le 28 juillet 2005, elle avait deux objets :

- Accueillir le fonds de films du Forum sur l'architecture, l'urbanisme et la Ville en général pendant sa fermeture et organiser différentes animations autour des films d'architecture au sein du Pavillon, avec la projection de films sur « la Ville au cinéma ».

C'est ainsi que le Forum a mis à la disposition du Pavillon environ 2000 films diffusés dans le Salon vidéo rénové. Le public a ainsi pu visionner gratuitement les films aux heures d'ouverture du Pavillon, ce qui a attiré un nouveau public. Le Pavillon de l'Arsenal a pris en charge le coût d'installation technique de ces films.

La fréquentation s'est avérée à la hausse et très positive :

ANNÉE	2006	2007	2008
Nombre de programmes consultés	31 997	32916	65199
Nombre d'heures de programme	5000	6000	13 732

Source : Pavillon de l'Arsenal

Parallèlement le Pavillon de l'Arsenal et le Forum ont organisé un jeudi par mois du 6 avril 2006 au 12 juin 2008 20 « petites leçons de cinéma », avec la projection d'un court métrage ou d'un documentaire dont Paris ou la banlieue sont le sujet ou le décor. Chaque séance était commentée par des professionnels du cinéma et des architectes, urbanistes, sociologues... Ces projections-débats ont attiré dans la salle de projection du Pavillon à chaque fois une centaine de spectateurs.

- Conserver au Pavillon une série de films dont le Forum cède les droits au Pavillon de l'Arsenal pour une période de dix ans, qui pourront être consultés en libre accès au « salon vidéo ».

Les films dont le Forum des images ne possédait plus les droits de diffusion hors les murs ont été retirés du salon vidéo le 2 février 2009. Ont été maintenus 194 films produits par le Forum ou dont il possède les droits.

- Les Festivals

Rencontres internationales du cinéma à Paris

Année	Spectateurs	Nombre de séances	Moyenne/ séance	Evolution spectateurs/ année précédente
2001	8 000	N.C.	N.C.	N.C.
2002	12 000	N.C.	N.C.	50,00
2003	6 952	81	86	- 42,07
2004	11 600	83	140	66,86
2005	10 035	76	132	- 13,49
2006	8 000	94	85	- 20,28
2007	3 068	55	56	-61,65

On note une très nette décroissance du nombre de spectateurs en 2007, essentiellement due aux difficultés d'organisation pendant la période « Hors les murs ».

Un ensemble de raisons complexes a par ailleurs conduit à son abandon : difficulté de maintien de son identité au sein de Paris cinéma auquel il participait, arrêt de la subvention de la DRAC (Direction régionale des affaires culturelles) qui représentait une part conséquente du budget dans le cadre de la refonte globale des subventions aux festivals du CNC (Conseil national du cinéma) et de la DRAC.

Cinéma Au clair de lune

Année	Nombre de spectateurs	Evolution Nbre de spectateurs %	Nbre de projections	Nbre de spectateurs/ projection	Subvention (€)
2001	20 000				
2002	45 000	125	17	2 647	91 470
2003	61 000	36	16	3 813	91 470
2004	54 000	- 11	16	3 375	91 500
2005	52 000	- 4			91 500
2006	30 000	- 42	13	2 308	87 000
2007	35 000	17	13	2 692	87 000

Comme « Pocket Films » l'opération « Clair de lune » a déjà été décrite et analysée : il a cependant paru utile de reproduire dans ce chapitre les chiffres de fréquentation, qui révèlent une perte de spectateurs en 2006-2007 par rapport à la période précédente alors que cette activité était déjà « Hors les murs ».

Pocket Films

Année	Spectateurs	Nombre de films
2005	5000	
2006	8500	110
2007	6500	156

Le festival a participé à la Nuit Blanche et a renforcé sa présence sur la toile en créant son site Internet.

- **Bilan qualitatif**

Il était intéressant pour le Forum de déployer son activité et de se faire connaître dans plusieurs arrondissements.

Le « Hors les murs » a permis de travailler en commun sur la programmation et sur la communication et a permis de resserrer les liens avec d'autres acteurs de la scène cinématographique de Paris. Les personnels d'accueil et les projectionnistes sont allés dans ces salles ; les projectionnistes ont pu notamment constater les mauvaises conditions de travail du secteur privé.

Les partenariats n'ont pas été maintenus après la réouverture sauf avec le Latina et avec le Pavillon de l'Arsenal, car le Forum a souhaité se focaliser sur la reconquête de son public.

10. LA FREQUENTATION DEPUIS LA REOUVERTURE : UN BON REDEMARRAGE A CONFIRMER

10.1. La fréquentation pendant la période précédant la fermeture

Le tableau ci-dessous fait apparaître les chiffres de fréquentation pour les années 2001/2004 ; l'année 2005 est écartée puisque les locaux des Halles ont été fermés au public à partir de juillet.

Année	Fréquentation générale	Nbre spectateurs par séance en salle
2001	295 000	122
2002	335 000	115
2003	361 000	133
2004	340 000	130

La fréquentation générale moyenne s'est donc étalée pour les années 2001/2004 à 332 750, le nombre moyen des spectateurs en séance par salle à 125. A titre de comparaison, on signalera simplement que la Cinémathèque française affiche dans son bilan d'activité 2008 une fréquentation totale de 333 000 entrées.

10.2. Un premier bilan de la réouverture à fin mars

Avec des chiffres détaillés et complets à fin mars, le tableau ci-joint après d'évaluer les résultats de la réouverture et de la première période de redémarrage.

[...]

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

Premier enseignement, les efforts de publicité faits pour la réouverture ont porté leurs fruits puisque le mois de décembre, bien qu'incomplet, compte déjà 8 986 entrées pour un chiffre de recettes de 25 775 € ; le démarrage du cycle « New York » apparaît comme un succès avec 4 815 entrées. Le succès est également au rendez-vous pour la salle des collections pour 1 450 entrées, l'Académie reprend également bien.

Les efforts de communication ont, il est vrai, été importants.

L'inauguration par le Maire, le 8 décembre, a été précédée par une campagne axée sur l'affichage et la sensibilisation des médias, notamment la presse (locale, nationale, spécialisée).

L'examen du dossier montre que l'accueil a été très bon, accompagné fréquemment de reportages photographiques. L'affichage a porté à la fois sur la réouverture proprement dite, et sur le programme « New York », dans le réseau « » ainsi que dans les réseaux Ville « Mappy », sur plusieurs centaines de points pour chacun. Manifestement, l'investissement a porté ses fruits.

A partir de janvier le Forum retrouve une activité qu'on peut qualifier de « complète » avec notamment le festival « un état du monde et du cinéma » qui connaît un vrai succès avec 4 454 entrées (5 082 au total avec les dernières séances de février).

Février est marqué par une forte activité avec un nombre d'entrées qui s'élève à 16 592 ; la moyenne des entrées par activité/séance s'élève également à 100. Si mars est un peu moins favorable, le total d'entrées est encore supérieur à celui de février (12 991 contre 12 029).

On notera aussi (cette information ne figure pas dans le tableau et a été communiqué directement aux rapporteurs) que les abonnements publics ont bien redémarré. En 2006, ils s'élevaient à 1 051 ; pour la période du 5 décembre 2008 au 30 mars 2009, ils s'élèvent à 777, ce qui laisse espérer que le chiffre de 2004 pouvait être atteint ou même dépassé d'ici la fin d'année. Cet élément donne par ailleurs à penser que le Forum a renoué avec la plus grande partie au moins de ses fidèles, son public le plus « militant » ; courant novembre 2009, l'institution avait d'ailleurs retrouvé le niveau d'abonnement qui était le sien avant les travaux.

10.3. Les résultats de fréquentation au 30 juin : une période de consolidation

[....

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

Le tableau plus détaillé décembre/mars intégrait les entrées spécifiques dans la salle des collections, qui s'élèvent pour la période décembre/juin à 7 942¹⁶. Le chiffre à prendre en considération pour le total des entrées de décembre 2008 à juin 2009 est donc 105 589 + 7 942 = 113 531, soit une fréquentation mensuelle moyenne globale, sur 7 mois, de 16 218. Le mois de juin a été assez médiocre, avec 10 600 entrées (hors salle des collections). D'après les responsables du Forum, ceci n'a rien de surprenant car le public est très sensible à des phénomènes saisonniers et a tendance à moins fréquenter les salles obscures au printemps ou au début de l'été.

Une projection sur l'année, établie à partir de ces chiffres sur onze mois (il faut rappeler que le Forum est fermé en août) amène à une prévision de fréquentation globale de 178 000 entrées pour 2009. C'est probablement un chiffre « plancher » car il est établi en intégrant dans la moyenne un mois de décembre atypique et incomplet à 8 916 entrées. Par ailleurs le Forum doit au fil des mois (et les résultats de la rentrée seront à cet égard significatifs) à la fois achever de retrouver son ancien public et en conquérir un nouveau.

Les rapporteurs proposent la réalisation en fin d'année 2009 ou début 2010, d'une enquête de satisfaction, confiée à un professionnel, pour mieux connaître le public (parts respectives du public ancien et nouveau), ses attentes, en termes de programmation, de tarifs, et son jugement sur l'offre proposée en 2009.

10.4. Des locations commerciales en fort développement, mais un problème sur le « 7^{ème} Bar »

LOCATIONS COMMERCIALES

en euros	décembre-08	janvier-09	février-09	mars-09	avril-09	mai-09	juin-09
Locations commerciales	5 645	31 856	21 535	38 428	107 905	29 400	54 908

*Pour le mois d'avril, 63 K€ sont liés à la location de salles pour le rendez-vous "Cinéma du Québec à Paris" qui se déroulera en décembre 2009

en euros	décembre-04	janvier-05	février-05	mars-05	avril-05	mai-05	juin-05
Locations commerciales	1 124	32 463	8 965	26 158	36 122	15 582	9 370

*Etat des recettes de locations commerciales avant la fermeture

Le tableau ci-dessus fait apparaître les résultats des « locations commerciales » - locations d'espaces à des tiers pour des réceptions, essentiellement – sur deux périodes : les sept mois précédant la fermeture, les sept premiers mois suivant la réouverture. Ils font apparaître une très forte augmentation depuis la réouverture. Avec un total de recettes au 30 juin de 289 677 € il doit être possible d'atteindre 380, voire 400 000 € de recettes de location en fin d'année ; en 2004, dernière année complète, le total des recettes n'avait pas dépassé 166 662 €.

Ce très bon résultat est certainement imputable à la fois à l'amélioration très importante apportée aux locaux (surfaces disponibles, présentation) et aussi à la campagne de communication de la réouverture qui a évidemment amélioré la notoriété du Forum par rapport à la période antérieure.

¹⁶ hors entrées dans cette salle effectuées avec un ticket cinéma

Outre l'impact sur la situation financière de l'association, ces locations amènent au Forum un public qui même si il ne deviendra pas nécessairement usager de l'institution, contribue à la faire connaître.

Le « 7^{ème} Bar » a pour vocation, rappelons le, de proposer des consommations et une restauration légère aux cinéphiles, avec en option une formule « menus courts » qui se compose pour 9 € d'un menu et d'un court métrage. Il est ainsi possible, en une heure, de déjeuner rapidement en profitant ainsi d'une pause cinéma.

Malheureusement alors que les résultats de janvier/février étaient prometteurs comme le fait apparaître le tableau ci-dessous, ceux d'avril/mai sont en recul. Il a été procédé à la mise en place d'un nouveau responsable mais il faudra attendre plusieurs mois pour un redressement de la situation.

RECETTES 7ème BAR

<i>en euros</i>	décembre-08	janvier-09	février-09	mars-09	avril-09	mai-09
Vente de marchandises	10 040,20	9 708,00	8 671,40	6 680,40	5 631,50	5 080,00
Marge brute	4 106,94	3 357,58	2 823,04	2 085,29	1 794,97	1 697,37

11. LE STATUT JURIDIQUE DU FORUM : RISQUES ET PERSPECTIVES

La situation juridique du Forum, association largement subventionnée par la Ville et dont l'activité présente le caractère d'un véritable service public culturel, suscite depuis longtemps des interrogations. Le Secrétariat général de la Ville a demandé à la Direction des affaires juridiques son analyse ; la réponse, datée du 10 juin 2009, se trouve reproduite en annexe 7.

Elle est suivie en annexe 8 d'une analyse réalisée par les rapporteurs. Sans viser à proprement parler à un traitement exhaustif du sujet, celle-ci reprend l'ensemble des éléments du débat, y compris les diverses solutions alternatives à la situation actuelle, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Les conclusions de la Direction des affaires juridiques et celles des acteurs du présent rapport sont pour l'essentiel identiques. Le développement qui suit a pour objet, en écartant le détail de l'analyse juridique stricto sensu, de poser les grandes lignes du débat et d'évaluer les évolutions possibles.

11.1. Une procédure de délégation de service public (DSP) devrait-elle être mise en œuvre ?

Avant même d'aborder le point fondamental d'une possible « transparence », aux conséquences très lourdes, tant la DAJ que les rapporteurs se sont attachés à déterminer si l'association pouvait gérer le service public culturel qu'exerce le Forum sans une délégation formelle de service public conforme aux dispositions de la loi Sapin.

Le Conseil d'Etat a répondu par la négative dans deux cas assez comparables. Le premier est celui de la Cinémathèque française (avis du 18 mai 2004 de la section de l'intérieur) le second celui de la commune d'Aix en Provence (décision du 6 avril 2007).

On en retiendra les points suivants, extraits de la note de la DAJ :

« S'agissant de la Cinémathèque, le Conseil d'Etat considère que la mission exercée par celle-ci ne correspond pas à une dévolution de la part de la puissance publique d'un service public mais s'analyse en la reconnaissance par l'Etat du caractère d'intérêt général de l'action menée par l'association assortie d'un droit de regard étendu sur ses activités et d'une contribution financière importante accordée chaque année par le Centre national de la cinématographie. Le Conseil d'Etat reconnaît ainsi le caractère de service public de la mission exercée par la Cinémathèque, mais considère que celle-ci n'implique pas de la soumettre aux obligations de la réglementation applicable aux DSP ».

Dans l'affaire du Festival d'Aix en Provence, le Conseil d'Etat a dû trancher la question de savoir si l'association chargée d'organiser le festival d'Aix-en-Provence devait se voir confier cette mission au terme d'une procédure de DSP et non d'une simple convention de subvention. Les décisions attaquées étaient celles par lesquelles la ville d'Aix-en-Provence avait décidé de subventionner le festival international d'art lyrique.

Le tribunal administratif et la Cour administrative d'appel avaient tranché cette question en adoptant une conception classique de DSP et ont répondu qu'un service public ne pouvait se voir confier à un tiers qu'au terme d'une procédure formalisée de DSP.

Cette analyse a été infirmée par le Conseil d'Etat qui a affirmé que les personnes publiques pouvaient se dispenser de passer un marché public ou de recourir à la procédure de DSP pour confier la gestion d'un service à un tiers lorsque « eu égard à la nature de l'activité en cause et aux conditions particulières dans lesquelles il l'exerce, le tiers auquel elles s'adressent ne saurait être regardé comme un opérateur sur un marché concurrentiel ».

Le Conseil d'Etat a considéré que « l'association à laquelle les quatre collectivités ont confié sa gestion ne saurait être regardée, compte tenu de son objet statutaire et du contrôle qu'exercent sur elle ces collectivités comme un opérateur auquel il ne pourrait être fait appel que dans le cadre d'un contrat de DSP ou d'un marché public de service ».

Même si la transposition pure et simple n'est pas possible (cf. sur ce point les annexes) les risques de requalification des liens contractuels entre la Ville et le Forum en DSP paraissent réduits.

11.2. Le risque de transparence ne peut être écarté et légitime la recherche d'une alternative

On rappellera d'abord quels sont les risques de la transparence :

La transparence a pour principale conséquence que l'ensemble des actes de l'association sont réputés émaner de la collectivité publique avec laquelle elle se confond :

- les décisions unilatérales devraient respecter toutes les règles qui sont applicables à ces actes administratifs ; ils devraient être soumis au contrôle du juge administratif ;
- les contrats de travail des salariés peuvent être requalifiés en contrat administratif d'agents communaux ;
- les contrats passés par une telle association peuvent être requalifiés en marchés publics et la commune doit assumer la responsabilité de ces contrats ;
- les subventions reçues - qui sont prépondérantes parmi les ressources de l'association - restent des deniers publics qui devraient être traités comme tels : dépôt des fonds au Trésor public, séparation des ordonnateurs et des comptables publics ;
- à l'égard des gestionnaires de l'association et du Maire de Paris existe le risque de gestion de fait des dotations financières versées, qui implique mise en débet, amende et sanction pénale (la loi du 21 décembre 2001 relative aux Chambres régionales des comptes a supprimé l'inéligibilité des élus déclarés comptables de fait, mais cette peine continue à s'appliquer aux fonctionnaires ; cela étant, l'élu reconnu comptable de fait est suspendu de sa qualité d'ordonnateur jusqu'à ce qu'il ait reçu quitus de sa gestion). L'existence de conventions ne vaut pas titre légal d'habilitation pour mettre à l'abri de la gestion de fait, dans le cas des associations transparentes ; de plus, l'association est dépourvue de titre en ce qui concerne la location des espaces mis à sa disposition par la collectivité.

La transparence éventuelle peut s'évaluer à travers trois critères : un critère fonctionnel, un critère matériel, un critère organique, qui doivent être réunis tous les trois pour qu'une association tombe sous le coup de cette qualification (l'association est « sauvée » si un seul manque).

Le critère fonctionnel est celui de l'activité du Forum : pour une large part, celui-ci gère une activité de service public, qu'il s'agisse de la vidéothèque ou de l'ensemble de sa programmation, axée sur l'éducation au cinéma et la diffusion culturelle (cf. l'annexe 8). Sur le plan matériel et financier, l'association est extrêmement dépendante de la Ville ; on rappellera rapidement les financements récents :

- La subvention de la Mairie de Paris en investissement et en fonctionnement représente depuis 2005 plus de 70 % des produits d'exploitation du Forum hors numérisation (la Ville octroie environ 6 M€ de subvention par an au Forum sur un budget de 8 M€) ; l'association ne reçoit pas de cotisations faute d'adhérents et ses ressources propres (coproductions, locations, billetterie, aide de SFR...) ne dépassent pas 11 % de ses produits : la billetterie en représentait seulement 3,6 % en 2005, les années suivantes n'étant pas significative en raison du « Hors les murs » ;
- La Ville a financé intégralement pendant 5 ans par des subventions d'équipement la numérisation de la collection de films du Forum soit l'équivalent du montant d'une année de subvention de fonctionnement supplémentaire (5 184 400 € au total) ;
- La Ville subventionne chaque été à 70 % (87 000 €/130 000 €) l'opération Cinéma au clair de lune ;
- Enfin, la Ville a subventionné intégralement les travaux de rénovation du Forum des Images à hauteur de 7,6 M€, seule la réhabilitation de l'auditorium ayant été réalisée sur fonds propres par l'institution (758 000 €).

Reste enfin le critère organique : la situation est ici plus contrastée.

En effet, en 2004 est intervenue à l'occasion de la fusion des deux anciennes associations une réforme qui a incontestablement octroyé davantage d'autonomie aux instances dirigeantes de l'association, conseil d'administration et assemblée générale :

- les représentants de la Ville de Paris sont tous des élus – l'adjoint au Maire chargé de la culture et 5 conseillers de Paris – et ils constituent une minorité de 6 membres de droit sur 15 membres à voix délibérative ;
- les membres de l'association siégeant au conseil d'administration ne sont plus désignés par le Maire de Paris : à côté des élus, les 8 autres administrateurs sont des membres actifs élus par l'assemblée générale, plus un membre d'honneur, tous professionnels du milieu de l'audiovisuel et du cinéma ;
- de plus, même si les statuts ne l'interdisent pas, la Ville de Paris n'est plus représentée au bureau de l'association (mais ce dernier ne se réunit jamais) ;
- enfin, il n'y a plus de fonctionnaires au conseil d'administration et à l'assemblée générale, (mais les statuts prévoient que le Secrétaire général de la Ville ou son représentant y assiste sans voix délibérative).

Bien entendu, autonomie ne signifie pas indépendance et la Ville continue à exercer une influence importante sur l'association. Mais, à la différence de la situation antérieure à 2004, et sans préjuger du résultat final, la non transparence pourrait aujourd'hui être défendue de façon crédible en cas de contrôle par la Chambre régionale des comptes, ou d'autres contentieux. Le risque demeure ; sa réalisation n'est nullement certaine.

11.3. Il faut lever le risque qui subsiste

11.3.1. La solution du recours à l'EPCC (établissement public de coopération culturelle)

Les autres solutions administratives sont décrites et évaluées pour être écartées dans l'analyse des rapporteurs ; le point 2 de la note de la DAJ, sur la possibilité de transformer le Forum en EPCC est repris ci-après, et décrit cette option :

« La transformation récente du 104 rue d'Aubervilliers en EPCC a permis de tester la faisabilité juridique du recours à cette forme institutionnelle dans le cadre d'une contractualisation entre la Ville et le Département.

Il est donc juridiquement parfaitement envisageable de transformer le Forum des Images en EPCC en faisant contracter le Département et la Ville.

Cette forme juridique aurait l'avantage d'affirmer plus clairement le rôle qu'entend jouer la Ville de Paris à l'égard de cette institution et offrirait une plus grande sécurité juridique à ses actes.

Un préalable indispensable serait toutefois que l'assemblée générale de l'association accepte une telle évolution qui ne peut être décidée unilatéralement par la Ville de Paris.

La création d'un EPCC présente les caractéristiques suivantes :

- subventionnement annuel possible de l'établissement ;
- choix souple entre la forme EPA et EPIC : la justification du caractère industriel et commercial repose sur l'objet de l'activité et les nécessités de gestion ;
- nomination du directeur par le Président du CA après appel à candidatures et présentation d'un projet d'établissement pour un mandat de trois à cinq ans ;
- désignation d'un agent comptable du Trésor public ;
- soumission au Code des marchés publics.

Le régime fiscal est déterminé par la nature des activités et non par référence au statut de l'établissement.

La transformation du Forum des Images en EPCC permettrait de conserver l'essentiel de la souplesse de fonctionnement actuel en ne remettant pas en cause le statut de droit privé du personnel en place si l'option de l'EPIC est retenue. Il implique en revanche, a minima, la création d'un poste de comptable public et le recrutement d'un professionnel des passations de marchés publics (souligné par les rapporteurs).

Il doit toutefois être relevé que la constitution d'un EPCC serait assez lourde au plan administratif puisqu'elle impliquerait :

- de liquider l'actuelle association, son actif et son passif devant être repris par le nouvel EPCC ;
- d'établir les modalités de fonctionnement de l'EPCC et de faire voter ses statuts ;
- d'obtenir son approbation par le préfet ».

On ajoutera simplement deux observations :

- la première sur le caractère quelque peu artificiel de la contractualisation entre la Ville et une entité, le Département, sans politique culturelle propre ; mais ce qui aurait pu être considéré par le Préfet comme une atteinte à l'esprit du dispositif, puisque l'EPCC a pour objet d'associer des collectivités indépendantes, a été validé dans le cas du 104 (rue d'Aubervilliers) ;
- la seconde porte sur le fait que l'adoption de la formule de l'EPCC pour le Forum pose la question de son extension aux autres grandes institutions culturelles subventionnées par la Ville, sujet qui sort du cadre du présent rapport mais ne manquerait pas d'être évoqué.

11.3.2. Le renforcement de l'indépendance de l'association

Celui-ci peut prendre trois formes, qui toutes les trois concourraient à diminuer encore les risques de transparence.

- le développement de l'indépendance financière ; des efforts ont déjà été entrepris, mais il ne paraît pas réaliste d'envisager que le financement municipal devienne minoritaire ;
- une meilleure indépendance statutaire : la réduction du nombre d'élus représentant la Ville (actuellement au nombre de 6), et surtout la suppression de la présence du Secrétaire général au Conseil d'administration et à l'assemblée générale, emblématique de la tutelle de l'association, pourraient être décidés ;
- l'ouverture de la vie associative à d'autres sociétaires.

Ces sociétaires pourraient appartenir à deux catégories différentes :

- les « institutionnels » : radios, firmes spécialisées du monde de l'audiovisuel et du spectacle, collectivités publiques comme la région d'Ile-de-France, entreprises privées, ce qui aurait l'avantage de diversifier le financement du Forum, mais le cas échéant d'entraîner une perte corrélative de pouvoir de la Ville au sein des organes dirigeants. Le réalisme de ces pistes reste cependant à évaluer, les partenaires institutionnels préférant apporter une aide ponctuelle et plus visible à des festivals, des manifestations ou opérations... ;
- les « individuels » : l'association peut également s'ouvrir à des sociétaires de base payant des cotisations, ce qui pourrait être envisageable et fortement symbolique vis-à-vis du millier d'abonnés (mais l'apport financier resterait identique), voire d'un autre groupe du style « Société des amis des musées », qui bénéficierait d'un statut privilégié et qui pourrait financer l'acquisition de films... La Cinémathèque française compte quant à elle 600 adhérents, qui sont les membres déposants de films ou de documents à l'association.

Ces mesures, qui tendraient à renforcer la vie associative dans un contexte de meilleure autonomie vis-à-vis de la Ville, prendraient tout leur sens en étant complétées et équilibrées par des conventions d'objectifs plus complètes et détaillées que les conventions actuelles, qui pourraient être assorties d'annexes portant sur les projets importants de l'année. Elles devraient aussi être complétées par le « toilettage » statutaire recommandé par les rapporteurs (cf. chapitre 3.1.), qui permettrait d'optimiser la vie sociale de l'institution.

12. LISTE DES PRECONISATIONS DES RAPPORTEURS

12.1. Préconisations à mettre en œuvre par l'association Forum des Images

12.1.1. Gouvernance de l'association

- Faire fixer par le conseil d'administration le montant des cotisations devant être versées par les membres bienfaiteurs et les membres actifs en application des articles 7 et 8 des statuts de l'association.
- Respecter l'article 14 des statuts pour faire élire les membres du bureau (président, vice-président, secrétaire et trésorier) au scrutin secret.
- Le cas échéant, faire adopter par l'assemblée générale régulièrement constituée le règlement intérieur de l'association.
- Modifier les statuts pour mieux définir les compétences respectives du président, du bureau, du conseil d'administration et des assemblées générales ordinaires et extraordinaires de l'association.
- Prévoir dans les statuts la possibilité pour un membre empêché de se faire représenter aux réunions du conseil d'administration.
- Mettre en place le registre spécial prévu par l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association et par l'article 6 du décret du 16 août 1901.

12.1.2. Recommandations sur le plan financier et comptable

- Elaborer une comptabilité analytique.
- Elaborer chaque année un tableau récapitulatif des budgets prévisionnels, le budget réalisé et l'analyse des écarts constatés. Ce tableau accompagné de ses commentaires pourrait être transmis à la Mission cinéma.
- Remettre en concurrence régulièrement les fournisseurs, notamment la banque pour les placements financiers et le courtier en assurance.
- Demander aux avocats d'indiquer sur leurs factures d'honoraires, l'objet, le tarif horaire et le nombre d'heures effectuées.
- Etablir un compte de frais de mission - déplacement par personne pour favoriser le suivi de ces dépenses.
- Poursuivre l'objectif de réaliser un inventaire physique tous les ans.
- Revoir la procédure de relance clients, notamment la répartition des tâches en ce qui concerne le suivi des impayés.
- Prévoir d'acquiescer un logiciel de personnel permettant d'éviter la double saisie des heures supplémentaires.

- Faire délibérer le conseil d'administration sur la tarification pratiquée pour les différentes prestations (entrées, animation et location des espaces...).
- Inscrire dans les comptes de l'association les contributions en nature et publier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants.
- Confier régulièrement à un institut spécialisé la réalisation d'une enquête de satisfaction pour mieux connaître le public du Forum, son jugement sur les différentes offres proposées et ses attentes en termes de programmation, de tarifs, etc.

12.2. Préconisations à mettre en œuvre à court terme par la Ville de Paris

- Dans l'immédiat, faire délibérer le Conseil de Paris pour régulariser la désignation de l'adjoint au Maire chargé de la culture et la Secrétaire générale de la Ville de Paris comme membres du conseil d'administration de l'association.
- Conclure avec le Forum une nouvelle convention d'occupation des locaux comprenant des dispositions relatives à la mise à disposition des espaces du Forum à des tiers.
- Préciser dans cette convention les modalités concrètes des servitudes d'utilisation de l'auditorium dues à la Ville de Paris.
- Régulariser la situation de l'ouvrier professionnel actuellement mis à disposition du Forum en le plaçant en position de détachement.

12.3. Préconisations en matière d'évolution statutaire

- Arbitrer entre les deux solutions suivantes : transformation en établissement public de coopération culturelle ; maintien du statut associatif, accompagné d'un renforcement de celui-ci.
- Dans la première hypothèse, la préparation de l'EPCC suppose la rédaction des statuts, la mise au point d'un calendrier intégrant la liquidation de l'association et la reprise par l'EPCC, l'approbation de ce dernier par le préfet.
- Dans la seconde hypothèse, les mesures à prendre sont d'abord statutaires (réduction du nombre d'élus dans les instances, suppression de la présence du secrétaire général au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale...). Elles comprennent aussi l'ouverture à de nouveaux sociétaires, institutionnels, et particuliers payant des cotisations. De nouvelles conventions d'objectifs devraient aussi être conclues avec la Ville, plus complètes et détaillées.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Mairie de Paris

M. Christophe GIRARD	Adjoint au Maire, chargé de la Culture
M. ...	Cabinet du Maire, Secteur Culture
M. ...	Délégué général à la Mission Cinéma
Mme ...	Chargée de mission Mission Cinéma
Mme ...	Conservatrice de la Bibliothèque du cinéma François Truffaut - DAC
M. ...	Directeur adjoint de l'urbanisme
M. ...	Chef du bureau du Droit Public Général - Direction des affaires juridiques

Association Forum des Images

M. ...	Président du conseil d'administration (depuis juillet 2009)
M. ...	Président du conseil d'administration (oct. 2008 -juin 2009)
Mme ...	Directrice générale
Mme ...	Secrétaire générale
M. ...	Secrétaire général adjoint (jusqu'en avril 2009)
M. ...	Secrétaire général adjoint (avril 2009-juillet 2009)
Mme ...	Secrétaire générale adjointe (depuis juillet 2009)
Mme ...	Responsable du service comptabilité et payes
M. ...	Directeur de la programmation événementielle
M. ...	Directeur technique
Mme ...	Directrice de la communication
M. ...	Directeur de la production
M. ...	Directeur de l'action éducative
M. ...	Directeur des programmes

Autres organismes

M. ...	Conseiller Maître à la Cour des Comptes, Médiateur du cinéma
Mme ...	Directrice générale du Pavillon de l'Arsenal
M. ...	Directeur général de la Cinémathèque française
M. ...	Directeur général adjoint de la Cinémathèque française
M. ...	Directeur adjoint du Département du développement culturel CNAC
Mme ...	Responsable des cinémas du CNAC Georges Pompidou
M. ...	Directeur de la Construction SEM PARISEINE
M. ...	Directeur de la Gestion des ouvrages SEM PARISEINE

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire sur le Forum des Images a été envoyé à ses deux destinataires (Forum des Images et Mission Cinéma du Secrétariat général de la Ville de Paris) le 1^{er} octobre 2009.

- Courrier du 19 novembre 2009 du Président du Forum des Images
- Note du 23 novembre 2009 du Délégué de la mission Cinéma

Courrier en réponse au rapport provisoire
du Président du Forum des Images

Directrice
Inspection Générale de la Ville de Paris
17 boulevard Morland
75004 Paris



Le Président

Paris, le 19 novembre 2009

Objet : remarques sur le rapport d'inspection générale du Forum des images

Madame la Directrice,

En réponse à la transmission du rapport provisoire de vos services au Forum des images, je me permets de vous adresser ci-joint le récapitulatif des remarques qu'il a suscitées.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de mes salutations distinguées.

Président

REPONSE DU FORUM DES IMAGES
AU RAPPORT DE L'INSPECTION GENERALE DE LA VILLE DE PARIS
Le 19 novembre 2009

P 7 : Festival « tout petits cinéma » :

Le festival « Tout-petits cinéma » touche les 18 mois à 4 ans.

P 14 -15 : Tournage et production documentaire :

C'est effectivement une activité très importante et nous prenons note des observations qui sont faites. Nous sommes tout à fait disposés à déterminer, en lien avec la Ville, certains projets de tournage prioritaires, comme c'est déjà le cas d'ailleurs sur certains chantiers sur lesquels la Ville a attiré notre attention de par l'importance qu'ils revêtent pour la capitale.

Dans le cadre de la politique de coproductions engagées par le Forum, nous sommes disposés à aller plus loin pour ceux des sujets concernant la Ville de Paris elle-même, si celle-ci peut dégager des moyens supplémentaires à ce titre.

P 20 : Surcoûts liés à la salle des collections :

Les 300 000 euros de surcoût lié à la salle des collections ne correspondent pas uniquement à la négociation avec [redacted] mais à l'ensemble des surcoûts issus du décalage du chantier des travaux généraux menés par la SemParisSeine sur le chantier de la salle des collections : allongement de la présence au sein du Forum des images des deux chargés de projet associés à ces travaux : le chargé de projet travaux et le chargé de projet numérisation, nécessité de racheter du matériel devenu obsolète, et effectivement négociation avec [redacted] dont le plan de travail a été totalement bouleversé par l'allongement du chantier, dans un contexte de renchérissement des coûts des informaticiens sur le marché du travail.

P 20 : Subvention d'équipement :

Le rapport mentionne qu'en 2005 des renouvellements de droits ont été imputés sur la subvention d'équipement numérisation, ce que nous ne retrouvons pas en comptabilité. Peut-être s'agit-il de la subvention d'équipement de l'année 2005, hors numérisation, qui couvrirait des renouvellements de droits comme chaque année ?

P 26 : Cinéma au Clair de Lune :

Le nombre peu élevé de projections de Cinéma au clair de lune en 2008 (11) est lié à la nécessité d'annuler deux projections en raison des conditions météorologiques. Le nombre de projections programmées est stable à 13 depuis 2006.

P 33 : Tarifs :

Est-il possible d'amender la formulation « augmenter des tarifs qui étaient pour certains dérisoires tout en conservant une image de générosité et d'accès au plus grand nombre ? ». C'est plus qu'une simple « image de générosité » que nous avons voulu conserver. Nous

avons veillé à conserver dans les faits le côté très accessible et ouvert du Forum des images puisqu'il fait partie des valeurs fondamentales du contrat moral passé avec le public. Et ce notamment à travers la tarification. Cependant il n'était plus possible de conserver des tarifs aussi bas qu'avant la fermeture, notamment au niveau des abonnements, étant donné le contexte général des salles art et essai parisiennes et les contraintes budgétaires du Forum des images.

P 34 : Tarifs :

Il y a eu effectivement quelques modifications dans la tarification de la réouverture, qui n'ont pu être toutes validées en conseil d'administration pour des raisons d'agenda de prises de décision.

Les tarifs n'ont cependant pas tous évolué, et surtout pas tous évolué à la hausse. L'entrée à la séance notamment est un peu moins élevée que prévu au conseil d'administration, puisqu'elle est passée de 5.5 euros à 5 euros. Cela est une des conséquences de la décision de simplifier la tarification en faisant disparaître le tarif réduit prévu initialement sur ces entrées simples, et d'afficher un tarif unique au prix de 5 euros.

Par ailleurs, nous avons proposé dans le courant de l'été 2009 à la Ville de Paris de reproduire une tarification réduite pour les agents de la Ville, ceci est en cours de validation par la Ville. Enfin, bien qu'en ayant examiné les tarifs pratiqués ailleurs avant de fixer ceux du Forum à la réouverture, nous n'avons pas tenté d'aligner nos tarifs sur ceux d'autres institutions et notamment de la Cinémathèque. Notre tarification est dictée par la politique de l'institution, son positionnement, et bien évidemment aussi ses moyens financiers.

P36 : Elargissement des programmes et des collections au-delà de la spécificité parisienne :

L'élargissement des programmes au-delà de la spécificité parisienne date du milieu des années 90 et a été à cette époque présenté et validé en conseil d'administration et par la Ville. Au niveau de la salle des collections, en revanche, ce mouvement a été effectivement initié plus récemment, et ceci pour deux raisons principales. D'une part il apparaissait nettement dans l'étude des publics de la salle des collections (2004) que le public ne comprenait plus le décalage entre une partie de l'activité du Forum concentrée totalement sur Paris (la salle des collections) et les autres activités (les salles de projections) à la programmation élargie. Ce décalage créait un manque de synergie entre la salle des collections et les salles de projections alors que cette synergie était au cœur du projet de l'institution.

Par ailleurs, une réflexion a été menée sur le rôle que devait tenir le Forum des images dans son activité de consultation dans un contexte de développement des lieux de visionnage de films, de multiplication des offres DVD et vod, et de renchérissement des droits des films. Cette réflexion a été menée au sein du conseil d'administration sur la base de propositions d'axes d'élargissement précis, axes qui ont pour conséquence effectivement d'ouvrir la salle à des nouvelles collections en faisant également évoluer les modèles d'acquisition de droits sur les films.

Nous prenons bonne note que les statuts qui, en revanche, n'ont pas été modifiés à cet effet, devront l'être.

P 37 : Les organes de l'association :

Les grandes décisions de l'association ont toujours été prises dans le cadre du conseil d'administration et de l'assemblée générale. S'il faut procéder à une clarification des rapports

entre les différents organes de l'association, nous y sommes prêts, notamment par le biais de la finalisation d'un règlement intérieur comme le rapport le recommande.

Par ailleurs, les cotisations de membres ont été effectivement prévues en 2004, et même fixées à 5 euros, mais la mise en œuvre pratique de leur paiement est dans les faits délicate à faire... Nous veillerons à l'avenir à ce que cela soit fait malgré tout.

P 40 Election du Bureau :

Le Bureau a bien été élu dans son ensemble fin 2008 (cf. page 2 du PV du CA du 10 décembre 2008). En revanche, il est vrai que le vote n'a pas été effectué à bulletin secret, ce qui est prévu dans les statuts, et nous prenons bonne note de la nécessité de régulariser pour les prochains votes.

P 41 : Délégations et subdélégations :

Nous prenons aussi bonne note de la nécessité de préciser les délégations et subdélégations, dans les statuts et/ou le règlement intérieur.

P 66 : Les rapports du Forum avec son environnement :

Il est à noter que le Forum a toujours été très actif dans le « groupe des six ». L'arrêt des réunions de ce groupe n'est pas de notre fait, contrairement à ce que peut laisser sous-entendre la rédaction actuelle. Au contraire, nous trouvons que cet organe était très bénéfique à la coordination des programmations des différentes institutions programmant du cinéma à Paris. D'autres membres du groupe ont souhaité sa disparition.

P 68 : Vision du Forum par la Cinémathèque française :

Le Forum des images et la Cinémathèque française n'ont aucunement la même mission.

Nous ne faisons pas le même travail que la Cinémathèque, et laissons Monsieur [nom] seul responsable de ses propos quant à la programmation « attrape tout » et à la « captation d'un public volatile ». S'il signifie par là que nous nous intéressons à des publics plus variés, nous partageons sa vision ! Le Forum des images est une institution destinée au grand public dans une approche culturelle ouverte sur les centres d'intérêt actuels de la société. Sa vocation est de donner accès au plus grand nombre à un cinéma soutenant une réflexion contemporaine. La Cinémathèque de son côté a pour objet de faire connaître le cinéma et s'adresse à un public plus directement cinéphile.

A ce titre et grâce à cette complémentarité, des collaborations se justifient totalement entre les deux institutions, certains exemples ont déjà vu le jour notamment la très belle opération Emile Cohl pendant notre « hors les murs ».

P 69 : Organigramme :

L'organigramme est en cours de mise à jour et ne correspond pas à celui qui est exposé dans le rapport, il sera transmis dès sa finalisation.

Par ailleurs, la Secrétaire Générale a également dans ses attributions, au-delà des aspects administratifs, un rôle de participation à la réflexion stratégique du développement du Forum des images, et un rôle transversal et de coordination sur les différentes directions.

P 70 : Direction de la production :

Le directeur de la production est effectivement en CDI depuis 1991 au Forum des images mais était présent dans les murs depuis avant même l'ouverture de la Vidéothèque de Paris, comme d'autres membres du personnel d'ailleurs.

Par ailleurs, son service comprend également un assistant technique et administratif.

P 74 : Enquêtes sur le public :

Le Forum des images réalise aussi souvent que possible et en tout état de cause au moins aux moments de décisions stratégiques importantes des enquêtes sur son public. Cela a été le cas effectivement en 2001 (étude qualitative et quantitative sur l'ensemble des fréquentants actuels et potentiels du Forum des images), en 2004 (enquête qualitative sur les fréquentants actuels et potentiels de la salle des collections). Depuis la réouverture, une étude a effectivement été réalisée en juin 2009 pour avoir un premier retour des impressions du public mais aussi connaître les freins à la venue des publics potentiels. Cette étude confirme que le positionnement de l'institution est compris, son contrat social apprécié (« lieu de mixité sociale où le public se sent libre et reconnu dans sa diversité »). L'institution est plébiscitée en tant que « lieu de sérénité, propice aux rencontres et aux échanges autour du cinéma et de la société, dans une grande ouverture ». La programmation est appréciée pour son caractère très varié, et la confiance qu'elle inspire au public. Les festivals et les séances de rencontres telles que les masterclass, occasions d'échanges simples et libres, sont fortement appréciées par le public.

P 75 : le 7^{ème} bar :

Dans le cadre du projet global de lieu de vie pour le Forum des images à la réouverture, le 7^{ème} bar représente plus qu'un outil de communication, mais un vrai lieu d'accueil confortant la volonté de faire du Forum un endroit convivial, accueillant, ouvert à tous (les tarifs du bar sont volontairement modiques et c'est la raison pour laquelle il est géré en direct et non par le biais d'un concessionnaire). C'est aussi un endroit de rencontre avec les réalisateurs après ou avant les séances, notamment pendant les festivals, un lieu où les discussions se poursuivent après les séances.

P 82 : Mise à disposition de l'employé de la ville de Paris :

Lorsque la mise à disposition précédente de l'employé concerné a expiré, la question a été abordée avec les services de la ville. Nous avons alors eu confirmation orale que l'arrêté avait bien été prolongé mais malgré des relances n'avons pas reçu de copie du document.

P 86 et suivantes : Structure financière du Forum des images :

Il faut souligner que l'association, soutenue largement et de façon très fidèle par la Ville de Paris, n'a cependant bénéficié d'aucune augmentation de sa subvention depuis 2002. Elle a su garder une situation financière stable malgré cela, tout en accroissant son activité, ce qui mérite d'être souligné. Cet exercice, basé sur des redéploiements budgétaires et l'accroissement de ses ressources propres, atteint cependant ses limites.

P 91 : Mise en concurrence de la banque :

La mise en concurrence de la banque est prévue pour être lancée en décembre 2009.

P 95 : Identification budgétaire de la numérisation :

Il existe bien un code budgétaire automatique permettant d'identifier les charges de numérisation. Il s'agit du code N au 4^{ème} niveau de la codification budgétaire. En lançant une impression sur l'ensemble des charges portant le code N en niveau 4 de leur code budgétaire, on retrouve toutes les charges liées à la numérisation.

P 106 : Comptabilité analytique :

Nous prenons bonne note des souhaits d'obtention d'éléments poussant la logique analytique encore plus loin qu'actuellement, à destination notamment de la Mission cinéma. Des premiers documents ont été remis en ce sens à la Ville dès mai 2009.

P 106 : Mise en concurrence des assurances :

La dernière mise en concurrence de notre courtier en assurances date de 2000 et avait abouti à une diminution sensible des primes d'assurances. Il n'a pas été remis en concurrence depuis mais a, à notre demande début 2009, remis en concurrence la compagnie qui nous assurait à travers lui. Le processus aboutit en ce moment puisque nous signons actuellement avec une nouvelle société d'assurance avec un maintien des primes mais des garanties très étendues.

P 128 : Organisation des réunions sur les travaux :

Le Forum des images n'a pas été convié à participer aux réunions techniques citées sur les travaux.

P 132 : Problèmes rencontrés par le Forum suite aux travaux :

Il reste encore quelques problèmes non résolus issus du chantier des travaux, bien qu'effectivement beaucoup d'entre eux aient été traités depuis la réouverture. Il s'agit notamment de soucis dans la qualité des résines, de soucis de finitions, et de la difficulté un peu générale à reconstituer un outil de travail totalement performant dans le nouveau bâtiment.

P 140 : Les Rencontres internationales de cinéma à Paris :

Elles n'ont pas été abandonnées pour des raisons de chute de la fréquentation, ce que laisse sous-entendre la formulation du rapport. Les années 2006 et 2007 ont été difficiles essentiellement en raison de la tenue hors les murs de ce festival. Cela a confirmé qu'il était très difficile d'organiser un festival dans un cinéma ne disposant pas, comme le Forum en a la chance, de vrais lieux de rencontres et d'échanges avant et après les films. Cela participe énormément à la création d'un « esprit festivalier ». Le festival a été abandonné pour des raisons plus complexes : difficulté de maintien de son identité au sein de Paris cinéma auquel il participait, arrêt de la subvention de la DRAC qui représentait une part conséquente du budget (dans le cadre de la refonte globale du CNC et de la DRAC des subventions aux festivals).

P 144 Fréquentation :

Les chiffres confirment effectivement que les abonnements se reconstituent puisque l'institution a retrouvé courant novembre 2009, 11 mois après son ouverture, le niveau d'abonnements qui était le sien avant les travaux. Les cartes tirelire, autre formule d'adhésion plus souple, remportent également un grand succès. Les événements organisés par le Forum attirent un public avide de découvertes de cinéma, de débats, de rencontres, un public varié dont les points communs sont l'ouverture et la curiosité.

P 151 : Statut juridique du Forum des images :

Ce sujet est évidemment essentiel pour le Forum des images puisqu'il est indispensable de tenir compte de la nature des activités du Forum, qui par essence, sont en partie patrimoniales mais aussi en grande partie festivières et événementielles. De plus en plus dans les années à venir, le Forum va devoir être très réactif face à son environnement, à l'actualité cinématographique mais aussi à l'actualité de l'environnement socio-politique. Une grande souplesse d'organisation des événements est indispensable à conserver.

Nous prenons acte du fait que le rapport confirme l'indépendance de l'association et notamment la portée des réformes qui ont conforté cette indépendance. Le rapport rappelle que l'initiative des activités artistiques du Forum des images revient à l'association, dans le cadre de la convention avec la ville qu'il convient de compléter.

Nous prenons acte des recommandations formulées par les rapporteurs pour conforter encore cette situation et nous attacherons à les mettre en œuvre. Le statut associatif permet notamment d'ouvrir l'association à de nouveaux membres, ce qui sera discuté prochainement. Nous prenons bonne note que le rapport souligne l'importance de ce point.

Par ailleurs, le Forum des images poursuivra le développement accru des recherches de financement complémentaires qui restent une ardente obligation.

Courrier en réponse du délégué de la Mission Cinéma

Paris, le 23 novembre 2009

Note à l'attention de

Directrice de l'Inspection générale

Objet : Rapport provisoire d'audit du Forum des images (n°08-13)

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire d'audit du Forum des images afin que nous puissions vous communiquer nos remarques, avant publication du rapport définitif sur le site internet de la Ville.

Avant d'aborder les principaux enjeux du rapport (le champ d'action du Forum des images et la pertinence de son mode de gestion), je souhaiterais souligner quatre points :

- **L'audit est intervenu à un moment délicat** tant pour les rapporteurs que pour l'association, qui venait tout juste de se réinstaller au Forum des Halles, après trois années de travaux et d'activités « hors les murs ». Lorsque vos services ont étudié le fonctionnement de l'association, cette dernière entamait sa première année d'exploitation dans des locaux rénovés, ce qui ne lui permettrait pas de présenter un premier bilan de fréquentation (statistiques, satisfaction du public etc.).
- Le rapport met bien en lumière **l'originalité du Forum des images dans le paysage cinématographique** français et étranger. Cette originalité est liée à son cœur de métier : constituer, préserver et valoriser la mémoire audiovisuelle de Paris, considérée souvent, à travers le monde, comme la capitale du cinéma.
- Le rapport souligne également, avec justesse, que l'association est gérée sérieusement, malgré des ajustements nécessaires.
- Concernant **les mises en conformité juridiques** qui doivent être réalisées par la Ville, la Mission cinéma se mettra en relation avec la Direction des affaires juridiques pour bénéficier de son expertise dans le traitement des différents points relevés par les rapporteurs.

A la lecture du rapport, je souhaiterais revenir sur deux questions cruciales :

1- Le champ d'action du Forum des images

Le rapport note très justement « un élargissement discret des buts poursuivis au détriment de la spécificité parisienne » (page 8).

Sans remettre en cause la programmation événementielle, essentielle pour conquérir les publics actuels, il convient effectivement de recentrer l'institution sur sa spécificité parisienne dans les choix qu'elle fait concernant :

- les activités de production ou de co-production
- l'élargissement de la collection numérisée consultable sur place

Si le Forum des images souhaite développer de nouveaux projets, éloignés du service public culturel initial, de nouveaux financements, privés ou publics, devront être recherchés. Une comptabilité analytique devra permettre de flécher clairement les financements trouvés vers les projets éloignés des préoccupations initiales de l'institution.

Enfin, le Forum des images doit continuer à jouer un rôle dans l'éducation à l'image, en devenant un véritable centre de ressources pour les enseignants parisiens. En effet, l'utilisation de la salle de consultation des collections dans un cadre pédagogique doit être développée pour mieux articuler deux métiers du Forum des images : la mémoire audiovisuelle de Paris et l'éducation à l'image.

2- Le mode de gestion du Forum des images

Les pistes d'évolution des statuts du Forum des images seront présentées au cabinet du Maire de Paris et au cabinet de Christophe Girard, sur la base de votre rapport. Le cas particulier du Forum des images sera analysé au regard des relations privilégiées qu'entretient la Ville de Paris avec les autres associations gérant un service public culturel.

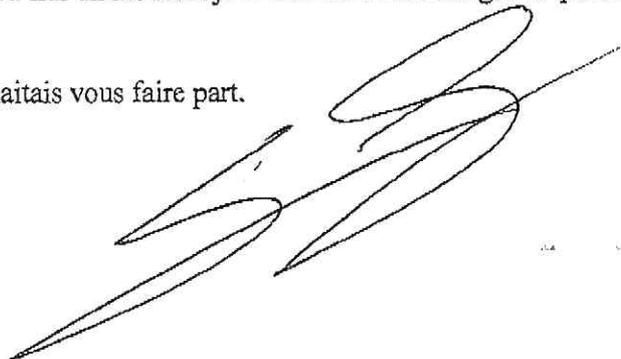
Concernant le mode de gestion du Forum des images, la Mission cinéma souhaiterait que soient conciliées :

- La sécurité juridique du mode de gestion retenu, en écartant les risques de transparence et de gestion de fait
- La liberté de programmation et la souplesse de gestion, tout en maintenant un droit de regard particulier, en tant que principal financeur.

Je souhaiterais donc que la piste du renforcement de l'indépendance de l'association, jugée « théorique » dans le rapport, puisse être étudiée afin de prolonger les premières réformes engagées en 2004. Ce renforcement d'une autonomie déjà bien affirmée irait de pair avec un pilotage plus rationnel de la Ville de Paris, dans le cadre de conventions d'objectifs clairement définies et d'une comptabilité analytique précise.

La piste d'évolution privilégiée dans le rapport, à savoir la création d'un Etablissement public de coopération culturelle, a certes l'avantage d'écarter tout risque de transparence mais pourrait, au terme d'un long processus administratif mobilisateur de temps, amoindrir la souplesse de gestion, qui est aujourd'hui un atout majeur du Forum des images et qui doit être préservé.

Tels sont les éléments dont je souhaitais vous faire part.



ANNEXES

Avis : *la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*