

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DE L'ATELIER DE PARIS - CAROLYN CARLSON
- Novembre 2014 -
N° 14-04

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], chargée de mission

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	5
1. LE PROJET ASSOCIATIF ET SA MISE EN ŒUVRE	7
1.1. Les activités de l'association.....	7
1.1.1. Bref historique de l'association et de ses financements publics.....	7
1.1.2. Les domaines d'activités	11
1.1.3. Les publics concernés.....	15
1.1.4. La fréquentation.....	15
1.1.5. Les tarifs pratiqués et la politique commerciale	19
1.2. Le fonctionnement de l'association	20
1.2.1. Fonctionnement interne (vie associative, organigramme)	20
1.2.2. Relations avec la Ville de Paris	20
1.3. Les moyens d'action de l'association	20
1.3.1. Les personnels	21
1.3.2. Les locaux.....	22
1.3.3. Les obligations réglementaires.....	22
2. LA SITUATION FINANCIÈRE.....	24
2.1. L'organisation comptable et financière	24
2.2. Le compte de résultat : les produits et les charges	24
2.2.1. Les ressources de l'association	25
2.2.2. Les dépenses de l'association	32
2.3. Le bilan et la trésorerie.....	35
2.3.1. Le bilan.....	35
2.3.2. La trésorerie.....	39
2.4. La comptabilité analytique	40
3. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS	41
3.1. Les enjeux de l'association dans les années à venir	41
3.1.1. Les projets de l'association	41
3.1.2. Le devenir du réseau au regard de la labellisation du seul Atelier de Paris	42
3.2. La maîtrise des principaux risques identifiés	42
3.2.1. Un dispositif conventionnel à actualiser	43
3.2.2. Vie associative	45
3.2.3. Des décisions à prendre au vu des coûts réels des prestations.....	45
LISTE DES RECOMMANDATIONS	47
TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS	48
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	49
RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION	50

RÉPONSE DU DIRECTEUR DES AFFAIRES CULTURELLES	51
LISTE DES ANNEXES	54

NOTE DE SYNTHÈSE

L'Atelier de Paris Carolyn Carlson (APCC) est une association créée en 1994, à l'origine, pour servir de support à la compagnie de danse de la chorégraphe Carolyn Carlson. Domiciliée à la Cartoucherie du Bois de Vincennes depuis 1999, sa vocation s'est depuis modifiée et l'association promeut un ensemble d'activités artistiques et de formation :

- elle accompagne des compagnies en allant jusqu'à coproduire certains spectacles, accueille des *masterclasses* confiées à des chorégraphes et pédagogues réputés et destinées à des chorégraphes et danseurs professionnels en formation ;
- elle organise des spectacles, y compris un festival annuel reconnu (*June Events*) et des manifestations avec les compagnies accueillies en résidence ;
- elle s'investit dans des actions artistiques et culturelles dont, récemment, l'aménagement des rythmes éducatifs dans les écoles primaires parisiennes.

L'association agit également au sein d'un réseau parisien constitué de trois autres organismes (Micadanses-association de développement de la danse à Paris, Le regard du Cygne et l'Étoile du Nord) pour soutenir des projets artistiques.

Ses partenariats multiples témoignent du dynamisme de l'association et de l'intérêt que ses initiatives suscitent. L'APCC est ainsi financé par :

- la Ville de Paris à hauteur de 240 K€HT auxquels s'ajoutent une aide en nature constituée de la mise à disposition d'un ensemble immobilier à la Cartoucherie du bois de Vincennes évaluée à 85 K€ et, certaines années, d'un affichage MUPI pour la promotion du festival *June Events* estimé à 264 K€ en 2013 ;
- le ministère des affaires culturelles, dont les subventions, en augmentation, s'élèvent à 219 K€HT en 2013, vient de labelliser l'APCC centre de développement chorégraphique (CDC) lui faisant rejoindre un réseau national composé de dix CDC ;
- la région Île-de-France a apporté un soutien financier annuel de 29 K€HT ainsi que le financement d'un emploi tremplin jusqu'en 2013. En 2014, cette subvention a presque doublé avec 52 K€HT ;
- de nombreux organismes culturels tels que l'ADAMI (la société de gestion collective des droits de propriété intellectuelle des artistes-interprètes), l'ONDA (l'office national de diffusion artistique), la société des auteurs et compositeurs dramatiques, l'ARCADI (un établissement public de coopération culturelle créé à l'initiative de la région Île-de-France) ou l'Institut français (l'opérateur de l'action culturelle extérieure de la France) contribuent également à ses ressources.

L'Atelier de Paris s'appuie, pour mener à bien ses missions, sur une équipe restreinte de cinq salariés permanents. Sa gestion apparaît très satisfaisante au regard des moyens dont elle dispose.

Ses résultats annuels sont légèrement positifs et ses produits comme ses charges d'exploitation augmentent fortement en 2013 (plus de 900 K€), reflétant le développement de ses activités. Les subventions d'exploitation représentent 63% de ses produits d'exploitation. Ses recettes propres sont très diversifiées et liées à des activités variées (stages de formation, coproductions et partenariats, location des studios de danse, actions artistiques, festival *June Events*, etc.). Le souci de développer des recettes pour parvenir à une gestion équilibrée est manifeste. Les charges artistiques constituent la

majeure part de ses dépenses, l'APCC ayant le souci constant de consacrer en priorité ses ressources au développement de ses activités.

Le bilan de l'association au 31 décembre 2013 s'établit à 976 K€. Sa situation financière est saine et sa trésorerie suffisante.

L'APCC est devenu un acteur incontournable du milieu de la danse et arrive à un moment charnière de son développement. Il doit faire face à plusieurs enjeux stratégiques liés

- à sa labellisation comme centre de développement chorégraphique ;
- au devenir du réseau des quatre associations parisiennes
- et à un projet d'extension des locaux à sa disposition auquel l'État et la région se sont dits prêts à fournir une contribution importante dans des délais très brefs dès lors qu'il serait rapidement initié.

Afin de permettre la poursuite du développement de l'association au mieux des intérêts de la collectivité parisienne, la mission recommande :

- À la DAC et l'APCC :
 - de définir des perspectives à moyen terme sur le devenir du réseau des studios parisiens subventionnés par la Ville et notamment le rôle de tête de pont de l'APCC ;
 - de refondre leurs relations conventionnelles (convention domaniale et convention pluriannuelle d'objectifs).
- À l'APCC :
 - de faire délibérer par le conseil d'administration les règles générales de fixation des tarifs et leur actualisation ;
 - d'optimiser la comptabilité analytique par une ventilation plus complète des recettes et dépenses par le biais, notamment, de clés de répartition à définir ;
 - d'assurer une totale transparence des comptes par la présentation dans des comptes de classe 8 des aides en nature apportées à l'association ;
 - de développer une batterie d'indicateurs au moyen d'unités d'œuvre pertinentes, en prenant appui, si possible, sur des pratiques éventuellement existantes au sein d'autres CDC au volume d'activité comparable pour favoriser des comparaisons ultérieures.

INTRODUCTION

Par note en date du 6 mars 2014, l'Inspection générale a été saisie d'une demande d'audits de quatre associations dont l'Atelier de Paris-Carolyn Carlson.

Cette association n'a jamais été auditée auparavant par l'Inspection générale. Dans son rapport d'activité de 2013, elle se présente comme suit : son « *projet couvre l'ensemble du champ chorégraphique (création, diffusion, action artistique et culturelle et formation professionnelle)*. » Son ambition et la variété de ses activités ont justifié que le ministère de la culture et de la communication officialise le 21 juillet 2014 son intention de labelliser l'Atelier comme Centre de Développement Chorégraphique (CDC)¹, lui faisant rejoindre un réseau national qui ne compte que dix organismes dont un seul autre en Île-de-France.

L'association entretient de multiples relations avec la commune et le département de Paris qui sont ses principaux financeurs :

- sur le plan institutionnel, une représentation de la Ville au sein de son conseil d'administration et la présence active de la direction des affaires culturelles, sous-direction de la création artistique, bureau du spectacle ;
- sur le plan conventionnel et financier, principalement une convention d'occupation domaniale à la Cartoucherie du bois de Vincennes, celle actuellement en vigueur, conclue en 2004 et prorogée jusqu'à mi-2016, mettant à disposition un ensemble de biens immobiliers d'une valeur d'usage annuel estimé à 85 K€ et une convention financière d'un montant annuel de 225 K€ ; également une convention dans le cadre d'une action du département dans les collèges intitulée « L'art pour grandir » ;
- sur un plan contractuel, l'Atelier étant titulaire d'un marché public pour exécuter des prestations durant l'année scolaire 2014-2015 dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs pour plus de 40 K€.

Cette association agit également au sein d'un réseau qu'elle a constitué avec trois autres organismes bénéficiant du soutien de la Ville et de l'État pour offrir des lieux adaptés à la pratique de la danse : Micadanses-association de développement de la danse à Paris (ADDEP), Le Regard du Cygne et l'Étoile du Nord.

L'Atelier de Paris se trouve donc désormais à l'articulation d'un réseau national, celui des CDC, et d'un réseau parisien. Il est prévu qu'une convention-cadre organise prochainement les relations entre le ministère, la Ville et les membres du réseau parisien.

Ces évolutions récentes et à venir des partenariats avec l'État, la nécessité pour la Ville de renégocier une convention de mise à disposition des locaux (un projet d'une construction additionnelle sur le site étant susceptible d'entrer dans ce nouveau cadre) de même que son souhait de définir à l'avenir une convention pluriannuelle d'objectifs fournissent une actualité particulière à cet audit.

¹ Extraits du cahier des missions et des charges du réseau des CDC du 31 août 2010 :

« Le Ministère de la Culture a accompagné ces établissements par des moyens financiers supplémentaires leur permettant de développer leur activité d'accueil de compagnies et de soutien à la création. [...] »

Les CDC inscrivent au centre de leur projet artistique les relations avec les publics et les actions en matière de culture chorégraphique. Ils participent activement à la mise en valeur de la diversité de la création chorégraphique. »

Les travaux de la mission ont été menés durant l'été 2014, essentiellement sur pièces. Une visite du site a été organisée. Plusieurs rencontres ont eu lieu avec les responsables de l'association et de la direction des affaires culturelles. Des contacts ont été pris avec le cabinet d'expertise comptable.

Après une analyse du projet associatif et de sa mise en œuvre, la situation financière est examinée dans une deuxième partie. La troisième fait la synthèse des risques, des perspectives et des recommandations.

1. LE PROJET ASSOCIATIF ET SA MISE EN ŒUVRE

L'évaluation de l'intérêt du projet associatif conçu et mis en œuvre par l'APCC passe par la présentation de ses activités. Le fonctionnement de l'association est ensuite analysé avant de mesurer les moyens qu'elle mobilise.

1.1. Les activités de l'association

Les activités de l'APCC sont évaluées après un rappel historique et une description des domaines dans lesquels elles s'exercent par les publics concernés, les fréquentations observées et les tarifs pratiqués.

1.1.1. Bref historique de l'association et de ses financements publics

L'association est née en 1994 (parution de la déclaration du 10 mai 1994 au Journal officiel le 8 juin 1994). Son objet est alors le « *soutien aux projets liés à l'activité de Carolyn Carlson tant chorégraphiques que dans tout autre domaine artistique ; mise en œuvre par tous moyens de la réalisation de ces projets et de leur diffusion.* » Elle est à sa naissance domiciliée au théâtre de la Ville. La dernière modification des statuts a été déclarée le 25 juin 2003 et publiée le 26 juillet 2003. Entre temps, l'association a été domiciliée à la Cartoucherie du Bois de Vincennes depuis 1999.

La définition de l'objet est alors la suivante à l'article 2 des statuts : « *le soutien, la mise en œuvre et la promotion de l'ensemble des activités artistiques et de formation de Carolyn Carlson.* » Par rapport au libellé initial, cette expression, plus concise, met en avant le domaine de la formation. Cette définition donne l'impression que l'association se met au service des intérêts de la chorégraphe. La pratique actuelle donne à penser une relation inverse : Carolyn Carlson se met au service d'une association qui, elle-même promeut un ensemble d'activités artistiques et de formation. C'est ce que vient de consacrer l'État en accordant à l'association le label de CDC.

Cette évolution a été également entérinée par l'association qui vient, par une assemblée générale extraordinaire du 28 août 2014, d'adopter une nouvelle modification de ses statuts. L'article 2 des statuts définit désormais l'objet de l'Atelier de Paris par « *le soutien, la mise en œuvre et la promotion d'activités artistiques, culturelles et de formation, initiées à l'origine par Carolyn Carlson, chorégraphe et pédagogue fondatrice de l'Atelier de Paris, et aujourd'hui développées en faveur du rayonnement de l'art et de la culture chorégraphique.* »

L'historique disponible de l'activité en relation avec la Ville remonte en pratique à 1999 : il débute avec l'installation de l'Atelier à la Cartoucherie. Avant cette période, l'association fournit pour l'essentiel un statut juridique à la compagnie de Carolyn Carlson.

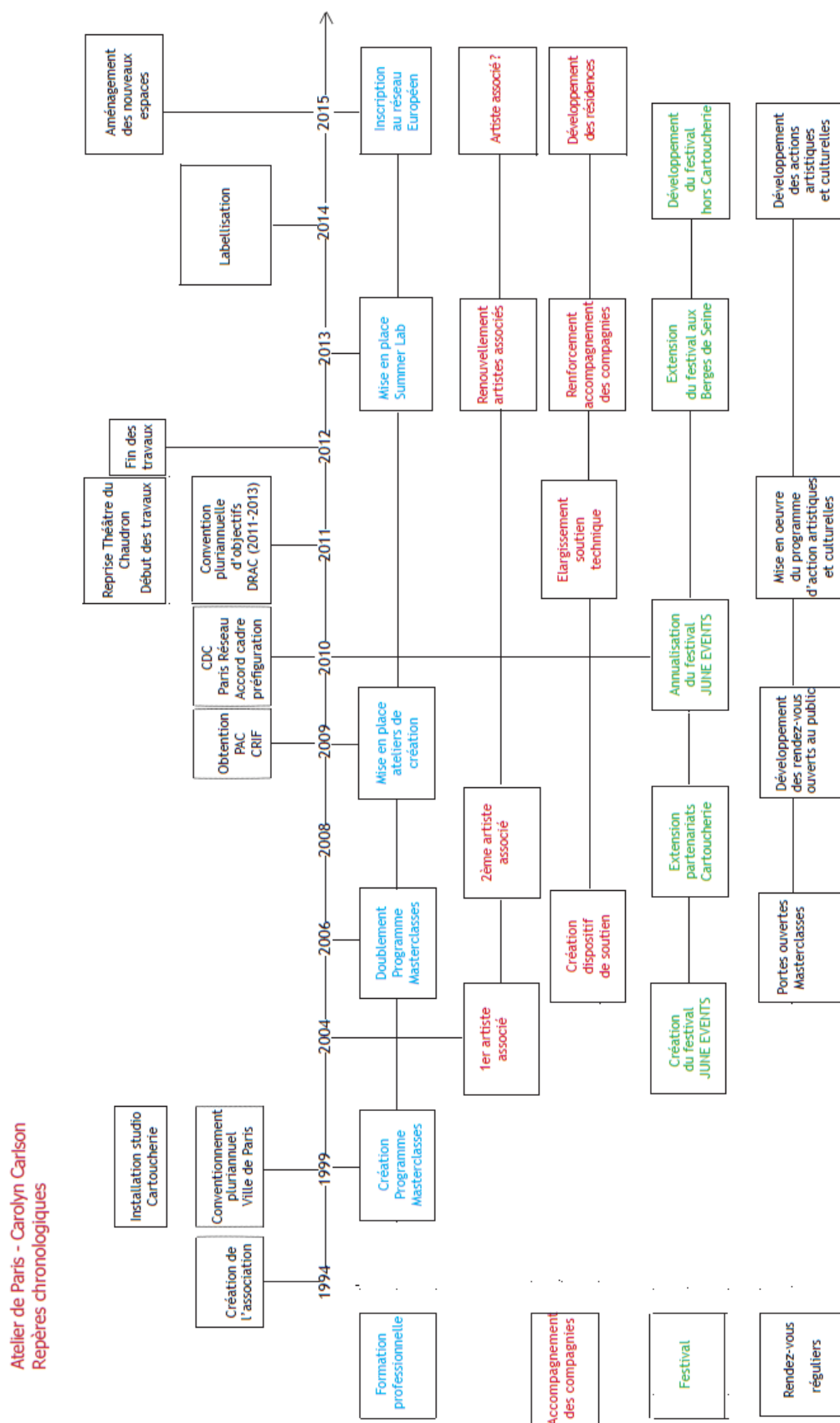
Le festival *June Events* a connu sa première édition en 2004 selon une périodicité biennale avant de devenir une manifestation annuelle dès 2010.

Le programme d'accompagnement des compagnies est créé en 2006.

En 2011, l'APCC saisit l'opportunité d'accroître sa capacité d'accueil grâce à la mise à disposition du théâtre du Chaudron, mitoyen de ses installations originelles.

Des éléments plus détaillés sont fournis par la frise reproduite ci-après.

Figure 1 : Frise chronologique représentant les principales évolutions de l'association

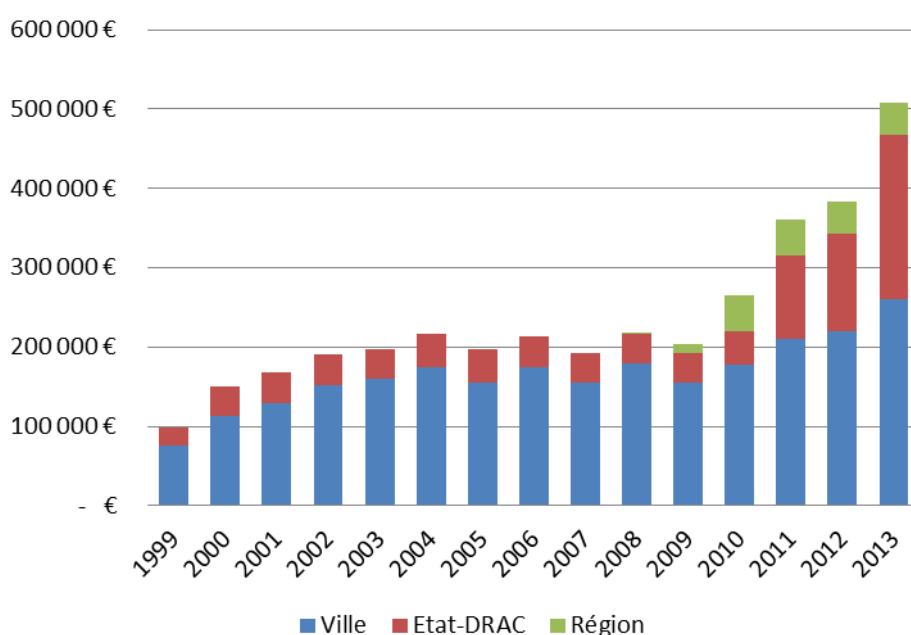


Source : Document produit par l'association

L'évolution des financements publics mobilisés par l'association reflète cet historique sommaire. La part de Paris oscille entre les trois-quarts et les quatre-cinquièmes pendant une décennie avant de diminuer sensiblement, conséquence d'un double phénomène :

- à titre principal, la diversification des rubriques de financement par la direction régionale de l'action culturelle (DRAC) qui amène le financement de l'État à 224 K€ TTC en 2013, en particulier au titre de l'accompagnement des compagnies et d'un soutien à une mise en réseau de quatre associations offrant les équipements nécessaires à la danse et à sa diffusion sur le territoire parisien ;
- accessoirement, une participation de la Région à l'accompagnement des compagnies et un financement d'un emploi tremplin.

Graphique 1 : Subventions de fonctionnement des collectivités publiques 1999-2013



Source : Document de suivi de l'association retraité IG

Cette présentation néglige toutefois l'importance de la mise à disposition des locaux par la Ville dans le cadre d'une convention d'occupation du domaine public conclue le 26 janvier 2004, d'une durée initiale de neuf ans et prorogée par avenant jusqu'au 30 juin 2016. Pour l'exercice 2013, la valeur de cette mise à disposition a été fixée à 85 K€. En réintégrant cet élément, la contribution de la Ville s'élève alors à 345 K€ et représente 58% du total des contributions publiques. Une autre aide en nature, non valorisée dans les comptes mais calculée par la Ville, est l'accès au réseau d'affichage municipal dit MUPI, pour la promotion du festival *June Events*, cet accès n'étant toutefois pas garanti chaque année.

Si la part de Paris, hors mises à disposition, tend à diminuer en valeur relative, elle augmente néanmoins sur la longue durée en valeur absolue, faisant plus que doubler entre 2000 et 2013 pour atteindre 260 K€.

Le financement parisien s'est d'abord limité au fonctionnement. Cette rubrique est restée la plus importante, passant de 113 K€ en 2000 pour se stabiliser aux alentours de 155 K€ TTC dès 2002. Ce financement a ensuite été accru pour soutenir également l'organisation du festival *June Events* à partir de 2004, d'abord biennal, puis annuel à partir de 2010 et

l'accompagnement par l'APCC des compagnies à partir de 2011. Par ailleurs, trois nouvelles lignes ont récemment fait leur apparition :

- l'une, ponctuelle, en 2013, correspond à une aide à un projet en rapport avec l'aménagement des berges de la Seine²;
- une autre, récurrente, à partir de 2011, est une participation au programme du département de Paris « L'art pour grandir » de la DASCO³ ;
- une dernière, depuis 2013, rémunère la participation de l'APCC à la conception et à la réalisation d'activités dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs dans les écoles primaires, également en lien avec les missions de la DASCO.

Le financement parisien s'établit ainsi en 2013 à 260 K€ TTC.

Cette diversification des motifs de financement et l'accroissement général des versements des trois collectivités publiques fournissent un premier indice du dynamisme de l'association, partante pour multiplier et diversifier ses activités.

L'association est également au cœur d'une politique partenariale active. Elle entretient des relations régulières ou ponctuelles avec de nombreuses institutions culturelles⁴, avec les autres théâtres de la Cartoucherie en accueillant des troupes de théâtre et y faisant accueillir certains de ses propres spectacles de danse, notamment lors des *June Events*. En dehors du milieu scolaire et des conservatoires (voir *infra*, 1.1.3.), l'Atelier est notamment présent dans deux hôpitaux, quatre médiathèques et travaille en liaison avec l'École Boule, la Maison populaire de Montreuil et l'association Faites du théâtre !

Au-delà de ces partenariats bilatéraux, l'APCC était au centre d'un réseau en préfiguration de centre de développement chorégraphique (CDC) qui se veut force de proposition artistique, de coordination et de réalisation. Bien que la labellisation ne bénéficie qu'à l'Atelier, l'intention de l'État et de la Ville est de maintenir ce réseau en vie.

L'évolution des dépenses de l'association met également en évidence son dynamisme : depuis les années 2006-2007, le volume des dépenses a été multiplié par trois. Une accélération s'est produite à partir de 2010. La programmation désormais annuelle de *June Events* facilite la comparaison en continu. Une première inflexion apparaît en relation avec l'augmentation des subventions de l'État dès 2011. L'impact de l'extension des capacités d'accueil disponibles à La Cartoucherie avec l'adjonction du théâtre du Chaudron se fait également sentir de manière nette en 2013. Les prévisions budgétaires pour 2014 ne sont pas portées sur le graphique, compte tenu de leur incertitude : elles devraient marquer un palier dans la progression.

² Cf. délibération 2013 DAC 98 qui précise « le montant de la subvention de fonctionnement attribuée par la Ville de Paris pour l'année 2013 à l'association est fixé à 235.000 €, dont 10.000 € au titre de l'aide au projet chorégraphique *Les Veilleurs* ».

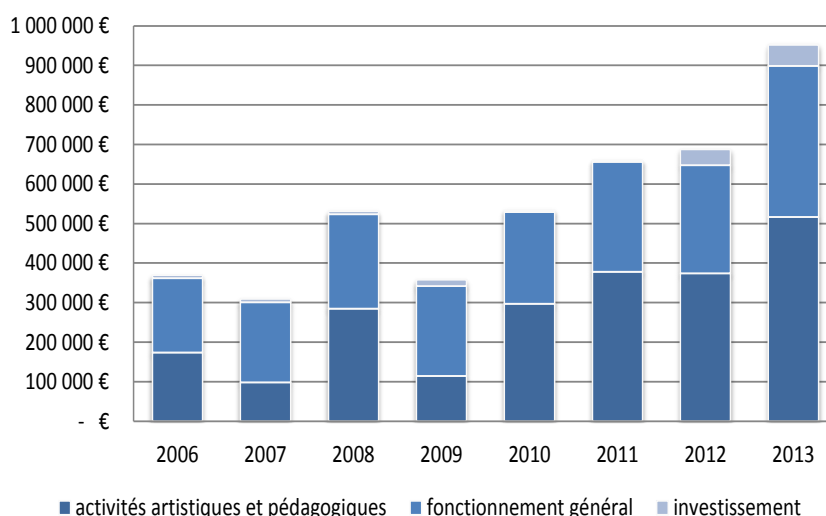
³ L'Art pour Grandir implique 61 collèges, 140 centres de loisirs et 431 écoles dont trois centres scolaires en hôpital et 73 associations ou établissements culturels. Outils d'éducation artistique à destination des enfants et des adolescents, les projets ont pour objectif de les familiariser avec les différentes formes d'expression artistique dont la danse, en leur proposant, via la fréquentation des institutions culturelles, des rencontres avec des œuvres, des artistes et des pratiques artistiques (d'après la page de présentation dans www.paris.fr).

⁴ Théâtre de la Ville, Festival d'automne, théâtre national de Chaillot, Centre national de la danse (en Seine-Saint-Denis), théâtre de Vanves, La Briqueterie (Val-de-Marne), Musée Picasso dès sa réouverture au public. Des projets ponctuels amènent à des collaborations avec le théâtre de la Bastille, le Châtelet, le Musée Bourdelle, la Cité internationale des arts, le Collectif Essonne danse, le Centre culturel de la Norville (également en Essonne), la Fondation Royaumont pour son programme recherche et composition chorégraphiques (PRCC), Ère de jeu en Seine-Saint-Denis et le Réseau international pour les arts du spectacle (IETM).

L'association propose une analyse de ses dépenses en trois catégories : l'activité artistique, le fonctionnement général et l'investissement. Si cette représentation présente l'intérêt de sa constance dans le temps, elle a pour effet de classer un volume trop important dans le fonctionnement général, témoignant insuffisamment des efforts de la direction générale pour comprimer les frais de généraux et affecter la plus grande part de ses ressources à des actions correspondant à son objet social. Les questions liées à la présentation analytique des comptes seront traitées dans la deuxième partie.

Quoi qu'il en soit, le graphique ci-après met en évidence une progression spectaculaire à partir de 2011, les dépenses étant ici regroupées sous trois rubriques principales.

Graphique 2 : Evolution des dépenses réalisées par l'association 2006-2013



Source : APCC

1.1.2. Les domaines d'activités

L'article 3 des statuts actuellement en vigueur dresse la liste des missions de l'APCC :

- « la création et la production d'œuvres chorégraphiques ;
- la reconstruction d'œuvres du répertoire ;
- la diffusion de création et d'œuvres du répertoire ;
- la conception, l'organisation et la mise en œuvre de programmes pédagogiques et de formation professionnelle ;
- la participation à la dynamique artistique du site de la Cartoucherie, ou de tout autre site, par la conception et la mise en œuvre d'événements chorégraphiques ;
- la sensibilisation des publics à l'art et à la culture chorégraphique ;
- la mise en valeur et la promotion de toute forme de création artistique (littéraire, picturale, etc.). »

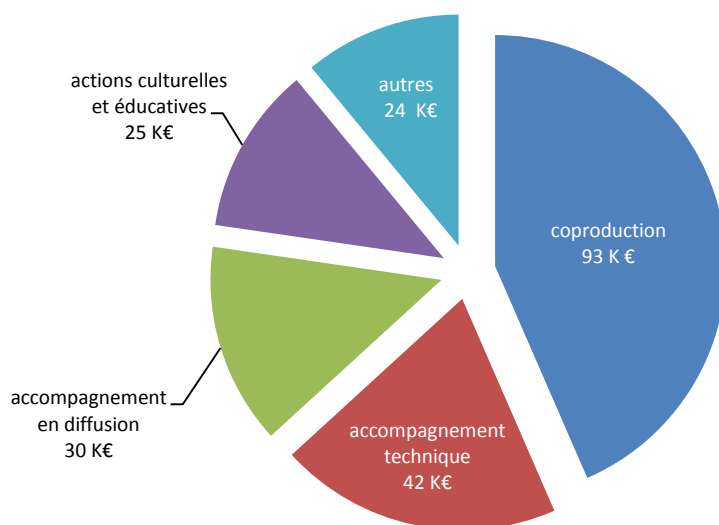
L'Atelier met en synergie ces différentes vocations, certains chorégraphes et équipes bénéficiant de plusieurs types de soutien durant une même période et à l'occasion d'une même création. Son activité peut être ordonnée selon quatre rubriques.

◆ L'accompagnement des compagnies, la recherche et la création

Dès 2006, l'APCC soutient des artistes pour un projet donné ou dans leur parcours, assurant dans deux cas l'administration déléguée d'une compagnie et la diffusion de ses spectacles.

Sur un total de dépenses consacrées à l'accompagnement des compagnies de danse de 214 K€, 43% va à la coproduction, un cinquième étant consacré à l'accompagnement technique.

Graphique 3 : Répartition des dépenses d'accompagnement des compagnies en 2013



Source : Données fournies par l'APCC en septembre 2014

L'association assure un accompagnement des projets « sur mesure », combinant au cas par cas diverses prestations parmi les suivantes :

- mise à disposition gratuite d'espaces de travail ;
- aide financière à la production du spectacle ;
- accompagnement technique ;
- conseil artistique ;
- accompagnement administratif ;
- diffusion directe dans le cadre de *June Events* ou indirecte en Île-de-France ;
- actions artistiques et culturelles dans et hors les murs de l'Atelier.

La prestation d'accompagnement des parcours, initialement concentrée sur deux équipes, s'est récemment élargie, l'APCC ayant provisoirement renoncé à conférer le statut d'artiste associé à un de ses hôtes.

L'Atelier de Paris souhaite accompagner un plus grand nombre d'équipes différentes mais le contexte budgétaire difficile de 2012/2013, en raison de l'attente de la subvention de fonctionnement du théâtre du Chaudron, n'a pas permis à l'association de s'engager auprès de nouveaux artistes associés. Le soutien sous la forme intitulée « parcours » est un soutien plus global sur toutes les activités de l'Atelier (résidence, mais aussi formation, ateliers de pratique, etc.).

En 2014, l'accueil en résidence⁵ concerne 19 artistes auxquels est fourni un accompagnement plus ou moins étendu.

S'y ajoute une manifestation théâtrale programmée dans le cadre du Festival d'automne.

◆ L'action pédagogique et le programme international de *masterclasses*

Les dépenses pédagogiques sont budgétées à hauteur de 85 600 € en 2014. Elles constituent le troisième grand poste de dépenses opérationnelles après l'accompagnement des compagnies et les *June Events*. Les enseignements ainsi délivrés se situent au cœur du dispositif d'ensemble de l'association en permettant son rayonnement vers les publics et en lui fournissant sa force d'attraction auprès des professionnels.

En 2013, 19 séminaires de *masterclasses* ont accueilli 341 stagiaires professionnels.

Il s'agit de permettre durant des sessions d'une semaine, voire deux dans cinq cas et même trois pour le *Summer Lab*, à des chorégraphes et danseurs professionnels de bénéficier de la transmission et de participer à la recherche créative d'artistes pédagogues parmi les plus reconnus sur la scène internationale. Ces sessions sont l'occasion de promouvoir une interdisciplinarité en mêlant danse, théâtre, musique, arts plastiques, vidéo...

En complément, des formations aux pratiques d'éducation somatique⁶ au shiatsu⁷ sont proposées aux stagiaires sur le site par plusieurs associations spécialisées.

◆ Les évènements correspondant à la mission de diffusion de l'association

Les évènements font l'objet d'une programmation détaillée en début d'année et d'un rapport d'activité une fois l'année civile close.

La programmation de l'année 2014 prévoit :

- 14 *open studios*, notamment des portes ouvertes donnant un accès libre au public sur réservation à des ateliers de création et des *masterclasses* et offrant des possibilités d'échange avec le chorégraphe et l'équipe ;
- huit spectacles payants donnant lieu chacun à au moins deux représentations ;
- le festival *June Events*, soit 36 représentations (pour la plupart payantes) données par 19 compagnies, occasion pour la création de dix spectacles, se déroulant dans dix lieux parisiens, la grande majorité étant néanmoins concentrée dans les différentes salles de la Cartoucherie ; 185 K€ ont été

⁵ Ce qui n'implique pas un logement sur place des artistes.

⁶ « Qui visent à augmenter l'aisance, l'efficacité et le plaisir du corps et du mouvement par le développement de la conscience corporelle », définition proposée par le site Internet Passeport Santé : http://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=education_somatique_th.

⁷ « Technique de thérapie manuelle d'origine japonaise, inspirée du massage chinois, qui utilise des pressions verticales (*baro-stimulations*), réalisées à l'aide des pouces principalement, parfois avec les autres doigts ou les paumes des mains sur l'ensemble du corps humain, en référence aux connaissances de la médecine traditionnelle japonaise (dont les bases sont identiques à celle de la médecine chinoise) ou aux connaissances de l'anatomie / physiologie moderne, afin de traiter différents troubles fonctionnels, voire organiques spécifiques, et en tant que médecine préventive. » In : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Shiatsu>.

dépensés en 2014 pour la prise en charge des honoraires artistiques, salaires et charges, frais divers, etc.⁸ ;

- quatre représentations dans le cadre du festival des écoles du théâtre public en liaison avec le théâtre de l'Aquarium, au titre de relations d'entraide réciproque entre établissements voisins ;
- trois autres manifestations : « une journée en compagnie », la journée du patrimoine et une manifestation payante intitulée « paroles d'acteurs ».

Des avant-premières sont également proposées, ainsi que des présentations d'extraits d'œuvres hors les murs dans des médiathèques, des musées, des espaces publics.

◆ Les actions artistiques et culturelles sur et hors site

Ce programme est articulé avec celui de l'accompagnement des compagnies. La dimension métropolitaine a été intégrée en visant un bassin de population de 850 000 habitants, indépendamment des limites communales, au centre duquel se trouve située la Cartoucherie. Il comprend une large gamme d'interventions en faveur de différents publics.

En 2013, ces actions ont concerné 723 participants pour 288 heures d'intervention dans 26 lieux partenaires.

Tableau 1 : Les actions artistiques et culturelles selon leurs publics et les lieux d'intervention

	En milieu scolaire	À l'Atelier de Paris	Dans d'autres institutions
Enfance et jeunesse	Aménagement des rythmes éducatifs Classes à projet artistique et culturel (PAC) en collège L'art pour grandir Ateliers artistiques Mallettes pédagogiques des CDC	Atelier « découverte de la danse » Ateliers parents-enfants dont ateliers Baby pour les 18 mois-3 ans	Interventions dans quatre conservatoires du 12 ^{ème} arrondissement et de la Petite couronne Stage enfants au centre Montgallet
Jeunes et adultes	Classes à projet artistique et culturel (PAC) en lycée Ateliers de pratique artistique	Danse en amateur Projets de création participatifs Ateliers de pratique artistique	Dans des médiathèques des 12 ^{ème} et 20 ^{ème} arrondissements ainsi qu'à Saint-Mandé, Vincennes...
Public spécifique			Dispositif culture à l'hôpital Ateliers de pratique artistique en milieu hospitalier

Source : Projet 2014 de l'APCC retraité IG

⁸ Ventilation fonctionnelle : artistique (50%), technique (25%), communication (20%), divers production et administration (5%).

1.1.3. Les publics concernés

Les activités de l'APCC visent à la fois des professionnels ou préprofessionnels - enseignants, équipes, danseurs et chorégraphes en formation - mais aussi le grand public amateur de danse ainsi que le jeune public.

Un stage dédié au jeune public est ainsi organisé durant la saison avec le centre d'animation Montgallet (12^{ème} arrondissement). Fin juin le festival des écoles du théâtre public est également accueilli, même s'il ne s'agit pas là d'une initiative de l'Atelier.

En 2014, l'APCC intervient dans neuf écoles primaires des 11^{ème}, 12^{ème}, 18^{ème} et 20^{ème} arrondissements, trois collèges des 9^{ème}, 12^{ème} et 13^{ème} arrondissements et quatre lycées franciliens des 18^{ème} et 20^{ème} arrondissements et à Vincennes. L'Atelier a conclu un partenariat avec quatre conservatoires, celui du 12^{ème} arrondissement et trois autres situés dans les trois départements de la Petite couronne.

L'APCC a également développé des partenariats de terrain avec la Maison des pratiques artistiques amateurs et le CLAJE, association regroupant les quatre centres d'animation du 12^{ème} arrondissement.

1.1.4. La fréquentation

La fréquentation doit être abordée sous plusieurs angles pour tenter d'offrir un reflet convenable de la réalité. Quatre séries de données suivies par l'association au moyen de classeurs Excel ou dans le cadre de déclarations réglementaires permettent de l'approcher.

◆ L'accueil en résidence des compagnies accompagnées

Tableau 2 : Les compagnies en résidence à l'APCC de 2011 à 2013

indicateurs d'activité	2011	2012	2013
nombre de compagnies accompagnées	24	30	36
nombre de jours de résidence	195	119	87
nombre de jours de résidence Théâtre	31	163	160
<i>total du nombre de jours de résidence</i>	226	282	247
nombre de représentations	NR	28	30
nombre de spectateurs	NR	2 448	3 587

Source : Statistiques internes APCC

L'activité connaît des variations limitées, en partie liées aux contraintes du calendrier : pas plus de deux compagnies en résidence simultanée et exclusion de certains créneaux (vacances d'été et de fin d'année notamment). Les périodes où les deux studios ne sont pas nécessaires à l'activité des compagnies en résidence permettent des mises à disposition, le plus souvent à titre onéreux, dont les recettes contribuent à l'équilibre des comptes de l'association (voir *infra*). À cet égard, la diminution du nombre de jours de résidence en 2013 s'explique par l'augmentation du nombre de jours de location du studio rendue nécessaire pour des raisons budgétaires dans l'attente de la réattribution par l'État de la subvention de fonctionnement du Théâtre du Chaudron.

Par ailleurs, la capacité d'accueil en résidence ne se limite pas à une question spatiale ; elle implique tout autant la disponibilité des personnels de l'association pour fournir une assistance aux compagnies, le cas échéant jusque dans leur gestion, et la disposition de ressources pour coproduire certains de leurs spectacles.

Même si des données sont renseignées pour les seules années 2012 et 2013, l'intérêt du public pour les spectacles et les immersions semble croître fortement. Cette affluence répartie tout au long de l'année est comparable à celle que connaît le festival *June Events* (voir *infra*) durant une quinzaine de jours. Elle est un indice de l'intérêt du projet de l'association qui tend à intégrer l'ensemble des dimensions de la création chorégraphique, y compris la compréhension et l'appréciation par le public des œuvres et du travail effectué.

◆ La fréquentation des *masterclasses* évaluée en heures stagiaires⁹

Elle est quasi constante sur les trois années. Entre 2012 et 2013, la baisse de 14% du nombre de jours et celle, plus anecdotique, du nombre de stagiaires (0,5%) sont plus que compensées par un nombre plus élevé d'heures effectuées quotidiennement en moyenne (de 5h40 à 6h13).

La mise en place d'ateliers de créations sur des temps plus longs et la limitation, suivant les années, du nombre de stagiaires par masterclass¹⁰ expliquent la légère diminution du nombre de stagiaires.

Tableau 3 : Fréquentation des *masterclasses* 2011-2013

<i>masterclasses</i>	2011	2012	2013
stagiaires	295	299	284
nombre de jours de <i>masterclasses</i>	103	112	96
nombre d'heures participants	11 509	11 256	11 393

Source : Statistiques APCC

◆ Les bilans pédagogiques et financiers retraçant l'activité de dispensateur de formation professionnelle

L'activité de formation représente environ un cinquième du total des dépenses de l'association, d'après ses propres déclarations. Elle donne lieu à l'établissement annuel d'un bilan pédagogique et financier retraçant l'activité de dispensateur de formation professionnelle, conformément aux dispositions du code du travail.

⁹ Il s'agit d'un indicateur plus fin que celui adopté jusqu'à présent par l'association qui s'est contentée longtemps de décompter les heures et le nombre des *masterclasses* avant de faire le produit des semaines par les stagiaires à partir de 2013. Le choix d'un nouvel indicateur dans le cadre de cette analyse est commandé par le constat que, selon les chorégraphes, les journées comprennent cinq, six ou sept heures de travail. Cette approche est en général celle des organismes qui évaluent la formation, quel qu'en soit le domaine.

¹⁰ 15 par exemple pour un stage conventionné AFDAS (Assurance Formation des Activités du Spectacle).

Tableau 4 : Formations dispensées par l'APCC 2011-2013

indicateurs de formation	2011	2012	2013
nombre de formateurs	28	22	28
nombre d'heures dispensées	964	725	1 054
nombre de stagiaires	277	283	349
nombre d'heures stagiaires	9 708	11 725	14 182
total des charges	206 484 €	205 319 €	206 476 €
dont charges de personnel	101 007 €	100 952 €	85 899 €
dont achats de prestation de formation	44 383 €	47 382 €	34 925 €
droits d'inscription	37 860 €	33 050 €	39 150 €
coût par stagiaire	745 €	726 €	592 €
coût de l'heure stagiaire	21 €	18 €	15 €
taux d'autofinancement par les droits d'inscription	18%	16%	19%

Source : Bilans pédagogiques et financiers de l'APCC retraités IG

Le nombre d'heures stagiaires est en progression sensible passant en deux ans de 9 708 à 14 182, soit +46%. Le nombre de stagiaires augmente quant à lui de 26% entre 2011 et 2013. Le compte de résultat particulier aux actions de formation étant quasi constant, cette évolution se traduit par une baisse sensible du coût unitaire de l'heure-stagiaire passant de 21 à 15 €.

Ce coût unitaire de l'heure stagiaire est en effet variable : il dépend des charges des chorégraphes invités qui peuvent être plus ou moins élevées et du financement des *masterclasses* par l'AFDAS qui prend en compte des charges indirectes, ce qui augmente les recettes par rapport aux années où il n'y a pas de stage conventionné AFDAS.

Entre 2012 et 2013, une autre évolution est notable : la baisse dans le total des charges de la part des dépenses pédagogiques directes qu'on approche en sommant les charges de personnel et les achats de prestation de formation qui passe de 72 à 59%.

Les dépenses pédagogiques ne sont pas stables et dépendent du programme artistique de l'année (chorégraphes plus ou moins chers, intervenants plus ou moins nombreux)

◆ le nombre de spectateurs accueillis dans le cadre des *June Events*

Tableau 5 : Fréquentation de *June Events* 2011-2014

June Events	2011	2012	2013	2014
nombre de représentations	21	25	30	30
nombre de spectateurs	3 288	2 594	3 346	3 220
taux de remplissage	87%	88%	84%	92%

Source : Statistiques APCC

L'association utilise un indicateur intéressant : elle rapporte la fréquentation à la jauge des théâtres et autres espaces dans lesquels les spectacles du festival sont donnés. Ceux-ci étant multiples et divers, chaque année et d'une année à l'autre, il est pertinent de neutraliser ces variations pour rendre la performance comparable dans la durée.

Les taux de fréquentation ainsi calculés approchent, voire dépassent les 90%.

◆ Les mises à disposition, à titre onéreux ou gratuit, des studios de danse

Si les deux studios de l'Atelier sont principalement consacrés à l'usage chorégraphique dans ses multiples dimensions, ils permettent également de dégager à titre accessoire, des recettes auprès d'associations intervenant dans des domaines connexes.

Cette possibilité de mise à disposition d'un studio à titre onéreux est prévue pour des répétitions de spectacles de danse ou d'autres activités chorégraphiques par la convention d'occupation domaniale en son article 5 portant sur la destination des locaux¹¹. Cette disposition paraît toutefois peu réaliste.

Le choix de l'association de louer à des organismes dont la vocation se situe aux marges des dispositions conventionnelles est fondée sur une approche pragmatique en vue de dégager des ressources propres pour assurer l'équilibre financier de l'ensemble des activités. Ainsi l'importance des locations du studio en 2013 (160 jours) est liée au contexte budgétaire contraint de l'Atelier de Paris cette année-là. Cette utilisation subsidiaire des studios devrait être conventionnellement autorisée.

Tableau 6 : Jours de mise à disposition du studio ou du théâtre à titre onéreux 2011-2014

locataires	2011	2012	2013	2014
Body-Mind Centering	32	57	115	52
Temps du Corps	21	22	14	18
Self Wise / Feldenkreis		15	25	50
Tamalpa France			6	6
TOTAL	53	94	160	126

Source : Statistiques APCC

La question du nombre de jours maximal autorisé pour un tel type d'usage mériterait d'être également traitée à cette occasion. On note en effet qu'en 2013, les studios ont été loués 160 jours alors que leur affectation à l'organisation de *masterclasses* n'a pas dépassé 96 jours. Cette situation est la conséquence du doublement des capacités d'accueil permises par la mise en exploitation du théâtre du Chaudron, mais aussi d'une situation budgétaire incertaine. En 2014, la prévision est inférieure au réalisé de 2013 tout en restant supérieure aux locations effectuées en 2011 et 2012.

La convention d'occupation domaniale est aujourd'hui très souple : elle prévoit dans son article 6 que « l'association occupante fixe comme elle l'entend la programmation des cours » et « le nombre de jours de cours par saison ». Par voie de conséquence, une telle disposition lui ouvre la possibilité d'utiliser ses locaux en dehors de l'accueil de cours à sa guise. On peut au demeurant signaler ici que de tels sujets devraient être abordés dans une convention pluriannuelle d'objectifs et non dans une convention d'occupation domaniale. Des recommandations seront faites en ce sens dans la troisième partie.

¹¹ « [...] exclusivement affecté [...] à l'usage de studio de répétition et de travail de recherche chorégraphique, de formation des danseurs et des activités indispensables à cette entreprise. »

1.1.5. Les tarifs pratiqués et la politique commerciale

La politique tarifaire ne fait pas l'objet de délibérations au sein du conseil d'administration.

La direction générale décide des manifestations payantes ou gratuites et des tarifs. Ceux-ci résultent pour l'essentiel d'un parangonnage au regard des tarifs pratiqués par les autres théâtres de la Cartoucherie¹² et d'autres studios de danse accueillant des manifestations publiques. Les tarifs de *June Events* sont ainsi de 20 € la place au plein tarif, sachant que la politique tarifaire encourage l'acquisition d'un *pass* duo ou solo pour quatre spectacles ramenant le prix unitaire respectivement 12 € et 10 €. Des tarifs réduits à 14 € sont pratiqués pour les groupes, chômeurs et intermittents et à 10 € pour les étudiants et scolaires.

Outre la billetterie sur place, la commercialisation de *June Events* s'appuie sur quatre grands sites de réservation en ligne. *June Events* diffuse en outre son information à partir d'un site Internet dédié. Le positionnement prix et la politique de communication semblent judicieux, le taux de fréquentation par rapport aux jauges ayant dépassé les 90% en 2014.

Les contrats de sous-location prévoient un prix qui varie selon le volume d'heures : environ [.....] pour une location à la journée du studio et [.....] pour celle du théâtre. Le client le plus important [.....] bénéficie d'un tarif préférentiel, non en raison de son volume d'achat mais parce que le tarif qui lui a été appliqué a été défini initialement à un niveau plus bas que celui pratiqué avec les clients suivants. Une politique de convergence tarifaire a été mise en place pour faire disparaître progressivement cette différence. *Les membres de phrase qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les tarifs des stages dispensés sont multiples. Ils varient notamment suivant le nombre d'heures de stage, le nombre d'intervenants de la *masterclass* et le nombre de stagiaires accueillis. Pour un stagiaire suivant une formation de 30 heures durant une semaine, les frais pédagogiques peuvent s'élever à :

- 200 € TTC si le stagiaire doit s'en acquitter individuellement ;
- 500 € TTC si la formation du stagiaire est prise en charge par un organisme.

A ces frais s'ajoutent des droits d'inscription d'un montant de 20 € TTC dus une seule fois par saison.

Le tarif horaire est donc d'un peu moins de 7 €, étant multiplié par un coefficient de 2,5 en cas de prise en charge par une personne morale.

La rémunération des chorégraphes enseignants s'élève à [.....] brut de l'heure en règle générale, des montants un peu plus élevés pouvant prendre compte la notoriété de certains pédagogues. Les enseignants ne résidant pas en Île-de-France peuvent être en outre défrayés de leurs déplacements et de leur hébergement.

¹² La politique tarifaire doit en particulier tenir compte du relatif excentrement du site, impliquant de recourir à une navette à partir de la station de métro « Château de Vincennes », terminus de la ligne 1.

1.2. Le fonctionnement de l'association

1.2.1. Fonctionnement interne (vie associative, organigramme)

Les statuts de l'association prévoient au moins une réunion du conseil d'administration par an (article 12). Durant la période sous revue, cette obligation a été respectée. L'assemblée générale est également réunie annuellement.

Les procès-verbaux de séance établis relatent de façon relativement détaillée la teneur des débats.

La fonction de directrice générale prend en compte les exigences *intuitu personae* pesant sur les entrepreneurs de spectacles vivants (licences personnelles) et celles de la labellisation en qualité de CDC par l'État¹³. Celui-ci vient au demeurant de faire logiquement son entrée au sein du conseil d'administration au sein duquel siégeait déjà un représentant du conseil de Paris.

La directrice générale bénéficie de surcroît de l'étendue de l'expérience dans de multiples domaines de l'action culturelle de la présidente de l'association et de la mobilisation du bureau lors d'épisodes délicats comme la période préalable à la labellisation.

Elle bénéficie également de l'intervention de la directrice artistique fondatrice de l'Atelier, Carolyn Carlson, dont le rôle éminent au sein de l'association vient d'être officialisé par l'attribution d'une fonction de présidente d'honneur.

1.2.2. Relations avec la Ville de Paris

La Ville de Paris soutient matériellement l'association de trois manières : une subvention communale, une mise à disposition de locaux par la commune et une subvention départementale.

En 2013 également, l'association a bénéficié du réseau d'affichage sur mobilier urbain MUPI. La programmation des campagnes d'affichage s'effectuant selon les priorités de la collectivité parisienne, l'octroi de cet avantage substantiel (équivalent à une subvention annuelle) est donc aléatoire.

1.3. Les moyens d'action de l'association

L'activité s'appuie avant tout sur des personnels et des locaux. Elle doit également respecter plusieurs réglementations.

¹³ Le communiqué de la ministre fait état d'emblée du nom de la directrice générale. Quant au cahier des missions et des charges du réseau des CDC il prévoit :

« La direction d'un CDC incombe à un professionnel du spectacle vivant, issu, de préférence, de la communauté chorégraphique. Durant sa direction, le directeur (la directrice) s'interdit d'exercer les professions de chorégraphe et d'interprète dans son CDC ainsi que de bénéficier des soutiens de ce dernier pour ces éventuelles activités. Ce directeur (cette directrice) conçoit l'ensemble de l'activité du CDC et notamment les programmations du festival ou des temps forts de programmation. L'ensemble du personnel est placé sous son autorité. Le cas échéant, un administrateur assiste le directeur dans la préparation et l'exécution du budget. Quel que soit l'organigramme de l'établissement, celui-ci doit disposer, outre le poste de direction, d'au moins un poste de cadre permanent en CDI. [...] »

Le directeur est choisi par les partenaires financeurs de la structure, à la suite d'un appel public à candidatures avec audition et présentation d'un projet pour l'établissement par les candidats, puis agrément par les partenaires publics. La nomination est effective après sa validation par le conseil d'administration. »

1.3.1. Les personnels

L'association applique la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles.

Elle compte cinq salariés permanents en contrat à durée indéterminée (la directrice, la responsable administrative, la responsable communication, l'agent d'entretien et un emploi tremplin attaché relations publiques). Elle emploie également une attachée de production embauchée en CDD depuis fin août 2013¹⁴. Ces personnels gèrent l'ensemble des services généraux.

En regard avec l'activité déployée par l'Atelier de Paris, cette équipe apparaît sous-dimensionnée notamment du fait de l'absence d'un poste permanent de directeur technique. Les perspectives d'extension du site accentuent ce besoin. Les autres CDC comptant généralement huit à dix permanents, l'Atelier de Paris souhaiterait étoffer son équipe de deux postes supplémentaires : un directeur technique et un chargé des relations publiques. Une telle disposition maintiendrait l'effectif à un niveau raisonnable.

Tableau 7 : Contrats de travail de l'association 2011-2013

Type de contrat	2011	2012	2013
CDI	4	4	4
Emploi tremplin en CDD puis CDI depuis 12/2012	1	1	1
CDD hors intermittence	85	93	132
<i>nombre d'heures</i>	9 228,68	9 073,11	9 938,34
Equivalent temps plein (régime général)	5,07	4,98	5,46
CDD d'intermittent	70	105	94
<i>nombre d'heures</i>	3 398,50	4 547,00	4 013,00

Source : APCC

Carolyn Carlson, directrice artistique fondatrice et présidente d'honneur, n'est rémunérée qu'au titre de la direction annuelle d'une *masterclass*. Elle participe à la programmation des activités de l'association établie par la directrice générale.

Les autres fonctions sont réparties comme suit, chaque item correspondant à un poste de travail permanent :

- Administration et suivi comptable ;
- Production, suivi des résidences, en charge des projets spécifiques, comme la gestion de la collection Carolyn Carlson ;
- Formation, action artistique et culturelle, partenariats dans le 12^{ème} arrondissement ;
- Communication, partenariat, mécénat.

Les CDI et CDD relevant du régime général correspondent à environ 5 ETP en année pleine, 2013 enregistrant une augmentation à 5,46 ETP.

Il est notable que cette équipe resserrée par rapport au volume d'activité passe et gère plus de 200 contrats chaque année avec des personnels relevant ou non du statut de

¹⁴ Cette attachée de production est passée en CDI le 1^{er} juillet 2014.

l'intermittence pour un volume horaire approchant en 2013 les 14 000 heures, soit près de neuf ETP supplémentaires.

Le nombre de contrats à passer et mettre en œuvre engendre en tout état de cause une masse de travail conséquente.

L'association externalise par ailleurs les fonctions comptabilité et paie.

Des actions qui peuvent donner lieu à versement d'une rémunération sont payées soit sous forme d'honoraires, soit dans le cadre de contrats de prestations de service.

1.3.2. Les locaux

Le projet de l'APCC est rendu possible par la mise à disposition de locaux adaptés à son activité et susceptibles de lui fournir des ressources additionnelles. Elle dispose désormais de 1 000 m² rénovés au sein de la Cartoucherie :

- un studio de danse avec parquet double lambourde de 210 m² et d'une capacité de 80 places sur des bancs entourant le parquet ;
- le théâtre du Chaudron transformé en studio-scène équipé d'un parquet double lambourde dont la superficie varie de 190 à 260 m², selon la position du gradin et d'une capacité d'accueil de 140 places ;
- des locaux à usage administratif (bureaux au rez-de-chaussée et à l'étage) ainsi qu'un espace de répétition à l'étage du bâtiment.

Une convention d'occupation de cet ensemble immobilier du domaine public municipal a été conclue en 2000. Datant du janvier 2004, celle qui est actuellement en vigueur a fait l'objet de trois avenants :

- le 31 mars 2008, pour définir le montant de l'aide indirecte accordée par la mise à disposition des locaux à l'APCC comme résultant de la différence entre sa valeur et la redevance versée par l'association à la Ville pour son usage (39 138 € en 2007) ;
- le 31 mars 2011, pour redéfinir l'étendue des occupations autorisées en ajoutant l'ex-théâtre du Chaudron, ramener la redevance versée à la Ville à 1 200 € par an et fixer l'aide indirecte ainsi accordée à 85 006,26 €,
- et le 20 juillet 2012, pour prolonger la durée initiale de neuf ans jusqu'au 30 juin 2016, soit un peu moins de deux ans et demi supplémentaires.

Par ailleurs, le dernier procès-verbal de la commission de sécurité a été établi le 11 avril 2012. A cette occasion, un avis favorable a été émis pour l'exploitation du théâtre du Chaudron en tant qu'établissement recevant du public de type L de quatrième catégorie.

1.3.3. Les obligations réglementaires

Elles portent en particulier sur les activités d'entrepreneur de spectacles vivants et celles de formation ainsi que la couverture des risques obligatoires par une police d'assurance.

◆ Les licences d'entrepreneur de spectacles vivants

L'APCC est en situation régulière au regard de ses obligations en tant qu'entrepreneur de spectacles vivants, sa directrice générale disposant des licences 1, 2 et 3 en cours de validité.

Les numéros de licence apparaissent sur les documents édités par l'association à l'intention du public.

◆ La déclaration en qualité d'organisme de formation

L'Atelier communique par ailleurs annuellement au service régional de de contrôle de la formation professionnelle le « *bilan pédagogique et financier retraçant l'activité de dispensateur de formation professionnelle* » (formulaire CERFA n° 10443).

Le numéro d'organisme de formation est également porté sur les documents édités par l'association à l'intention du public.

◆ Les assurances

L'association est assurée en un seul contrat souscrit auprès de la MAIF pour des risques

- encourus par les personnels permanents et les bénévoles (en quasi-totalité des administrateurs du conseil d'administration), les personnels occasionnels, les activités de type scolaire et sportives ainsi que les spectateurs accueillis ;
- au titre de la disposition des biens immobiliers et de biens mobiliers qualifiés de sensibles ;
- du fait de l'usage d'un véhicule Renault Clio, en tant que véhicule associatif.

Ce contrat semble faire un équilibre entre le volume des risques assurés et le montant de la cotisation.

2. LA SITUATION FINANCIÈRE

2.1. L'organisation comptable et financière

L'Atelier de Paris ne dispose d'aucune compétence spécifique en matière comptable au sein de son personnel. L'association fait appel à deux cabinets d'expertise comptable : l'un, spécialisé dans le secteur culturel, pour la tenue de sa comptabilité, l'établissement de ses comptes annuels et des déclarations fiscales et l'autre pour la gestion de sa paie.

Par ailleurs, une comptabilité analytique est également tenue. Elle permet d'établir et de suivre les coûts par activité et d'évaluer les budgets prévisionnels.

L'Atelier de Paris possède deux comptes courants bancaires le premier à la BNP et le second au Crédit Coopératif. Ce dernier compte courant a été ouvert parallèlement à la contraction d'un prêt auprès du Crédit Coopératif en 2012. Ce dernier compte est désormais principalement mouvementé ; le compte BNP n'est utilisé que pour les encaissements par carte bancaire, le terminal de paiement électronique de l'association étant relié à la BNP.

Seules, la présidente de l'Atelier de Paris et sa directrice générale, disposent de la signature bancaire. L'association est par ailleurs titulaire d'une carte bancaire qui est utilisée [.....] essentiellement pour l'achat de billets SNCF ou de billets d'avion par internet. [.....].

[.....].

[.....].

[.....].

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

2.2. Le compte de résultat : les produits et les charges

Les exercices comptables de l'Atelier de Paris s'étendent du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les montants sont hors taxe.

Les comptes de l'Atelier de Paris ont été analysés sur les trois dernières années connues : 2011, 2012 et 2013.

Le tableau ci-après présente le compte de résultat de l'Atelier de Paris pour les années 2011 à 2013.

Le résultat d'exploitation légèrement positif en 2011 devient négatif en 2012 et 2013 (respectivement -30 K€ et -33 K€). Ces résultats d'exploitation déficitaires résultent de dotations aux amortissements particulièrement importantes en raison des travaux et investissements réalisés en 2012 et 2013 (31 K€ en 2012 et 53 K€ en 2013 contre 3 K€ en

2011). Ces dotations apparaissent en charges d'exploitation, alors que les reprises de subventions d'investissement correspondantes sont inscrites en produits exceptionnels.

Le résultat net progresse sur la période passant de 2 K€ en 2011 à 17 K€ en 2013. Le contexte exceptionnel de l'année 2013 explique l'importance du résultat cette année-là.

Tableau 8 : Compte de résultat 2011 à 2013 de l'Atelier de Paris

(en €HT)	2011	2012	2013	var 2011/2013
<i>Ventes de marchandises</i>	642 €	450 €	43 €	-93%
<i>Production vendue services</i>	164 147 €	200 142 €	314 264 €	91%
Chiffres d'Affaires nets	164 788 €	200 591 €	314 307 €	91%
Subventions d'exploitation	470 042 €	426 997 €	581 134 €	24%
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges	23 490 €	20 135 €	25 599 €	9%
Autres produits	1 234 €	5 639 €	925 €	-25%
Total Produits d'exploitation	659 555 €	653 362 €	921 965 €	40%
Achats de marchandises	1 151 €	810 €	813 €	-29%
Variation de stock (marchandises)	123 €			-100%
Achats de matières premières et autres approv.		4 820 €	4 454 €	
Autres achats et charges externes	329 106 €	282 330 €	487 223 €	48%
Impôts, taxes et versements assimilés	15 196 €	12 335 €	24 965 €	64%
Salaires et traitements	210 921 €	236 478 €	259 074 €	23%
Charges sociales	93 216 €	103 495 €	113 792 €	22%
Dotation aux amort. sur immobilisations	2 868 €	30 566 €	53 301 €	1758%
Dotations aux provisions sur actif circulant		9 108 €	750 €	
Autres charges	5 925 €	2 932 €	10 288 €	74%
Total charges d'exploitation	658 505 €	682 874 €	954 659 €	45%
Résultat d'exploitation	1 050 €	-29 511 €	-32 694 €	-3214%
Autres intérêts et produits assimilés	1 287 €	479 €	735 €	-43%
Total produits financiers	1 287 €	479 €	735 €	-43%
Intérêts et charges assimilés	240 €	277 €	1 282 €	434%
Total charges financières	240 €	277 €	1 282 €	434%
Résultat financier	1 047 €	202 €	-547 €	-152%
Résultat courant avant Impôt	2 096 €	-29 309 €	-33 241 €	-1686%
Produits exceptionnels sur opérations en capital	563 €	26 462 €	46 031 €	8076%
Reprises sur provisions et transferts de charges		10 528 €		
Total produits exceptionnels	563 €	36 990 €	46 031 €	8076%
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	46 €	3 989 €	542 €	1078%
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			245 €	
Total charges exceptionnelles	46 €	3 989 €	787 €	1611%
Résultat exceptionnel	517 €	33 001 €	45 244 €	8651%
Impôts sur les bénéfices	399 €	582 €	-4 618 €	-1257%
Total des Produits	661 404 €	690 831 €	968 732 €	46%
Total des charges	659 190 €	687 721 €	952 111 €	44%
Résultat net	2 214 €	3 110 €	16 621 €	651%

Source : Atelier de Paris Carolyn Carlson

2.2.1. Les ressources de l'association

Les produits de l'Atelier de Paris sont constitués des produits d'exploitation, des produits financiers et des produits exceptionnels. Ils sont passés de 661 K€ à 969 K€ entre 2011 et 2013, soit une augmentation de 46 %.

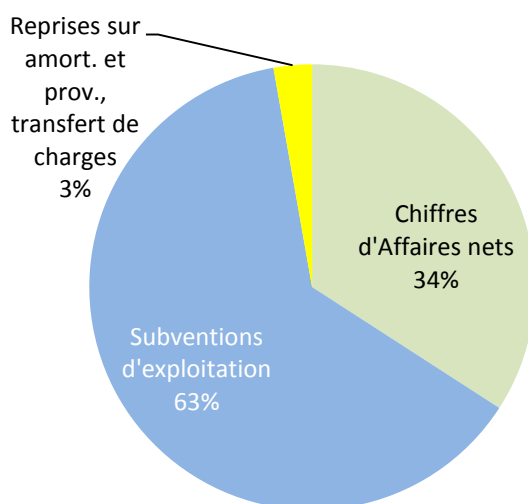
Les produits financiers sont très faibles (735 € en 2013) et correspondent aux intérêts de placements à court terme (livret A à la BNP¹⁵, livret associatif (taux d'intérêt de 1%) et livret codévaïr (taux d'intérêt de 0,75%) au Crédit coopératif).

Les produits exceptionnels en 2012 et 2013 (respectivement 37 K€ et 46 K€) sont composés principalement d'une reprise de quote-part de subvention d'investissement (26 K€ et 46 K€) dans le cadre des travaux de rénovation du théâtre du Chaudron. En 2012 s'y ajoute une reprise de provision de 10 528 € liée à un dégât causé sur le parquet du studio et dont la réparation mal réalisée a dû être refaite.

La quasi-totalité des ressources de l'association provient de ses produits d'exploitation. En hausse de 40 % entre 2011 et 2013, ils s'élèvent à 921 965 € en 2013. Ils comprennent essentiellement

- les produits propres à l'association générés par ses activités pour plus d'un tiers
- et les subventions d'exploitation pour près des deux-tiers.

Graphique 4 : Composition des produits d'exploitation de l'Atelier de Paris en 2013



Source : Atelier de Paris Carolyn Carlson

2.2.1.1. Les ressources propres

Les ressources propres de l'APCC sont diversifiées et résultent de la multiplicité de ses activités.

Le chiffre d'affaires net de l'association est en constante augmentation et double presque entre 2011 et 2013 : de 165 K€ à 314 K€. Parallèlement, la part des produits d'exploitation qu'il représente s'accroît : les ressources propres de l'association constituent 25% des produits d'exploitation en 2011, 34% en 2013.

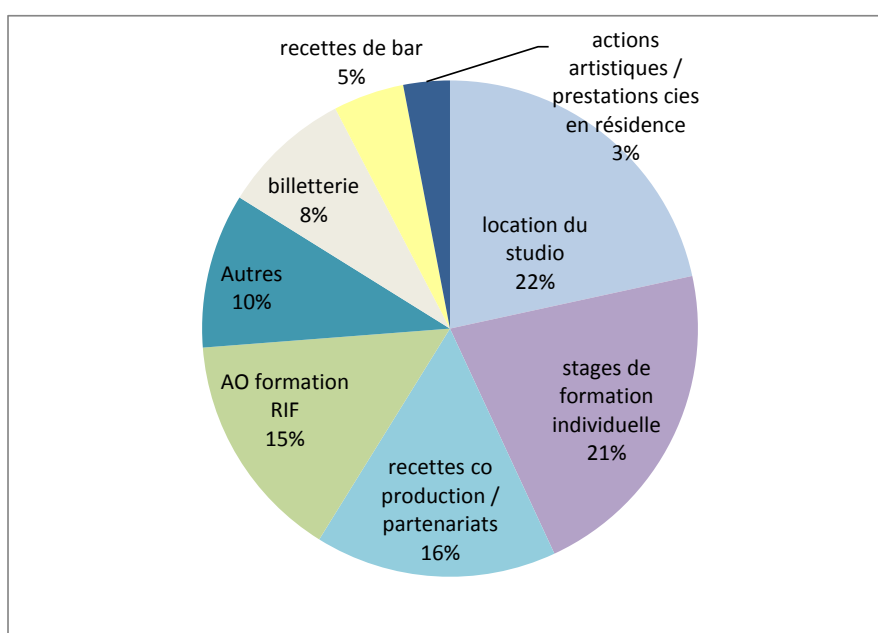
¹⁵ Ce livret A a été clôturé en 2014.

Tableau 9 : Evolution des recettes propres de l'APCC de 2011 à 2013

(en €HT)	2011	2012	2013	var 11/13
location du studio	13 761 €	43 381 €	67 876 €	393%
stages de formation individuelle	71 167 €	78 164 €	67 522 €	-5%
recettes co production / partenariats	19 281 €	4 489 €	49 553 €	157%
AO formation RIF	24 659 €	25 219 €	46 943 €	90%
Autres	690 €	7 119 €	31 683 €	4492%
billetterie	26 255 €	23 971 €	26 666 €	2%
recettes de bar	7 601 €	13 659 €	14 543 €	91%
actions artistiques / prestations cles en résidence	1 376 €	4 587 €	9 521 €	592%
Chiffres d'affaires nets	164 788 €	200 591 €	314 307 €	91%

Source : Comptes de l'APCC retraités IG

Graphique 5 : Part du chiffre d'affaires des recettes de l'APCC en 2013



Source : Comptes de l'APCC retraités IG

Parmi les recettes de l'association, on distingue :

- Les stages de formation individuelle (*masterclasses*) : ils constituent la première¹⁶ ressource propre de l'APCC. Elle varie en fonction du nombre d'heures, du nombre d'intervenants et du nombre de stagiaires. Ces recettes diminuent sensiblement en 2013 (78 K€ en 2012, 68 K€ en 2013) en raison de la baisse du nombre de stagiaires conventionnés AFDAS¹⁷ cette année-là.
- La location du studio de danse : ces recettes ont presque quintuplé entre 2011 et 2013. Elles représentent, en 2013, 22% des ressources propres de l'association. Les locations de studio sont une source de financement

¹⁶ Excepté en 2013 où ils sont légèrement dépassés par les recettes de location du studio de danse.

¹⁷ Les stages conventionnés AFDAS doublent en effet pratiquement les recettes d'une masterclass car ils subviennent non seulement au coût pédagogique mais aussi au coût de production.

indispensable à l'APCC, véritable variable d'ajustement de l'équilibre budgétaire annuel de l'association. Les recettes de location de l'année 2013 restent néanmoins exceptionnellement élevées et sont liées au contexte budgétaire très particulier¹⁸ cette année-là. Les produits de location de 2014 devraient être moindres avec 126 jours de location contre 160 en 2013.

- Les recettes des actions artistiques : elles ont connu une progression sensible en 2013 passant de 7 K€ en 2012 à 10 K€ en 2013. Elles témoignent du développement et de la diversité des activités de l'association.
- L'appel d'offre de la région Île-de-France concernant la formation professionnelle des danseurs : l'APCC assure depuis 2010 un accueil de danseurs professionnels demandeurs d'emploi en carence ou fin de droits AFDAS¹⁹. Cet appel d'offres a été reconduit en 2011, 2012 et 2013. Le financement de l'APCC est proportionnel au nombre de stagiaires en carence de droits AFDAS. L'augmentation du nombre de ces derniers en 2013 explique la progression de la recette perçue cette année-là.
- Les recettes de coproduction : de 19 K€ en 2011 elles tombent à 4 K€ en 2012 puis atteignent 50 K€ en 2013. Ces produits correspondent à des aides versées à l'APCC pour des coproductions spécifiques et émanent d'organismes divers dont l'Association des centres de développement chorégraphique ou à des prestations facturées dans le cadre de partenariats comme par exemple le festival d'automne à Paris.
- Les recettes de billetterie restent stables sur la période et s'établissent à 27 K€.
- Les recettes de bar ont connu une forte progression en 2012. Elles s'élèvent à 14 K€ en 2013. Sont proposés à la vente des boissons non alcoolisées, de la bière, du vin ainsi que des plats simples. Le bar est ouvert pendant le festival *June Events* et lors des représentations finales des compagnies en résidence. L'augmentation entre 2011 et 2013 du nombre de représentations du festival *June Events* et du nombre de représentations des compagnies en résidence explique leur progression.
- Les autres recettes comptabilisent notamment le projet « Berges sur Seine » qui a engendré 27,5 K€ de produits.

2.2.1.2. Les subventions

Les subventions d'exploitation constituent la principale ressource de l'association même si leur part tend à diminuer : de 71% en 2011, elles ne représentent plus 63% des produits d'exploitation en 2013.

Les subventions d'exploitation progressent néanmoins de 24% entre 2011 et 2013, passant de 470 à 581 K€.

Si l'Atelier de Paris se tourne principalement vers les collectivités publiques pour obtenir des financements, il ne manque pas non plus de solliciter le soutien d'organismes culturels.

¹⁸ L'APCC était dans l'attente de la réattribution de la subvention de fonctionnement du théâtre du Chaudron.

¹⁹ L'AFDAS est l'organisme agréé par l'Etat pour collecter les contributions formation des employeurs de la culture, de la communication et des loisirs. Ces contributions sont utilisées pour financer la formation professionnelle continue.

Le tableau ci-après détaille les subventions obtenues par l'Atelier de Paris de 2011 à 2013.

La diversification des financements de l'APCC est un témoignage du dynamisme de l'association tant dans la multiplicité des activités subventionnées que dans la recherche permanente de soutiens.

Tableau 10 : Détail des subventions d'exploitation de l'Atelier de Paris de 2011 à 2013

(en € HT)	2011	2012	2013	var 2011/201
Subvention Ville et Département de Paris	209 890 €	217 656 €	240 748 €	15%
<i>subvention Ville de Paris</i>	<i>155 000 €</i>	<i>155 000 €</i>	<i>155 000 €</i>	<i>0%</i>
<i>subvention Ville de Paris June Events</i>	<i>24 486 €</i>	<i>24 486 €</i>	<i>24 486 €</i>	<i>0%</i>
<i>subvention projet accompagnement cles</i>	<i>28 436 €</i>	<i>28 037 €</i>	<i>42 654 €</i>	<i>50%</i>
<i>subvention DASCO cles en résidence dans les collèges</i>	<i>793 €</i>	<i>10 133 €</i>	<i>3 650 €</i>	<i>360%</i>
<i>subvention ARE</i>			<i>5 597 €</i>	
<i>subvention projet Berges sur Seine</i>			<i>8 361 €</i>	
<i>subvention Mairie du XII</i>	<i>1 175 €</i>		<i>1 000 €</i>	<i>-15%</i>
subvention DRAC Ile de France/ Ministère de la culture	148 729 €	130 674 €	218 575 €	47%
<i>subvention DRAC Ile de France/formation-insertion</i>	<i>26 600 €</i>	<i>26 600 €</i>	<i>26 600 €</i>	<i>0%</i>
<i>subvention numérisation DRAC Ile de France</i>	<i>28 000 €</i>			<i>-100%</i>
<i>subvention accompagnement des cles</i>	<i>43 261 €</i>	<i>42 654 €</i>	<i>52 739 €</i>	<i>22%</i>
<i>subvention fonctionnement théâtre</i>	<i>6 635 €</i>	<i>22 430 €</i>	<i>109 000 €</i>	<i>1543%</i>
<i>subvention coprod CDC/Théâtre</i>	<i>9 479 €</i>	<i>9 346 €</i>	<i>15 166 €</i>	<i>60%</i>
<i>subvention DRAC CDC Paris réseau</i>	<i>15 166 €</i>	<i>14 953 €</i>		<i>-100%</i>
<i>subvention DRAC actions artistiques</i>			<i>1 260 €</i>	
<i>subvention DRAC June Events</i>		<i>14 691 €</i>	<i>13 810 €</i>	
<i>subvention Ministère de la Culture JE</i>	<i>14 691 €</i>			
<i>subvention Ministère de la Culture DAEI</i>	<i>4 897 €</i>			
subvention Région Ile de France*	28 436 €	28 037 €	28 436 €	0%
<i>subvention Région Ile de France acc. des cles</i>	<i>28 436 €</i>	<i>28 037 €</i>	<i>28 436 €</i>	<i>0%</i>
Autres subventions	67 987 €	41 285 €	85 153 €	25%
<i>Institut Français</i>	<i>9 897 €</i>		<i>22 488 €</i>	<i>127%</i>
<i>IF Transfabrik</i>			<i>10 000 €</i>	
<i>Institut Français Colombie</i>	<i>5 000 €</i>			<i>-100%</i>
<i>ADAMI</i>	<i>32 800 €</i>	<i>22 200 €</i>	<i>38 500 €</i>	<i>17%</i>
<i>ARCADI</i>		<i>3 344 €</i>		
<i>Fondation Sasawaka</i>	<i>10 000 €</i>			<i>-100%</i>
<i>diffusion ONDA</i>	<i>6 660 €</i>	<i>12 741 €</i>	<i>11 166 €</i>	<i>68%</i>
<i>ODIA subv June Events</i>	<i>630 €</i>			<i>-100%</i>
<i>SACD</i>	<i>3 000 €</i>	<i>3 000 €</i>	<i>3 000 €</i>	<i>0%</i>
Mécénat	15 000 €	9 345 €	8 222 €	-45%
Total subventions	470 042 €	426 997 €	581 134 €	24%

*hors emplois tremplins

Source : Atelier de Paris

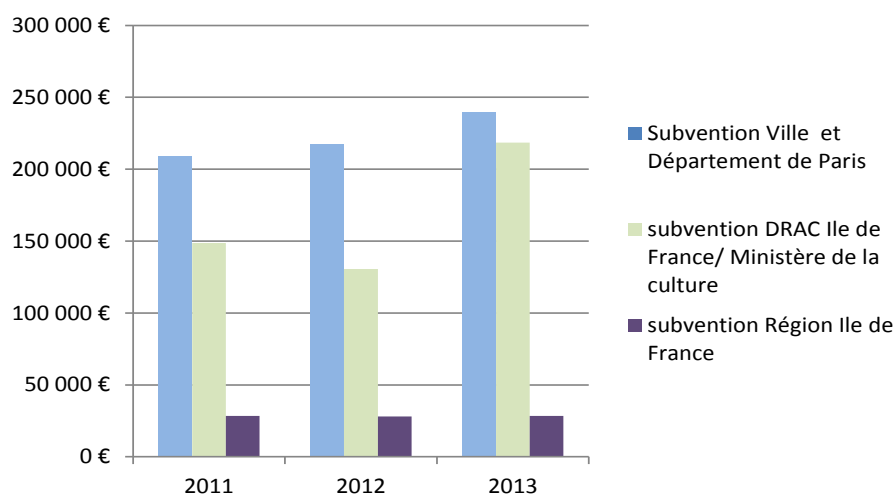
L'évolution des subventions par les collectivités publiques versées à l'APCC sur les trois dernières années est retracée dans le graphique ci-après. L'APCC est essentiellement financée par la Ville de Paris et l'Etat.

◆ La Ville de Paris

La subvention de la Ville de Paris s'établit à 241 K€ HT en 2013 et progresse de 15% sur les trois dernières années. Cette subvention globale a été affectée par l'APCC en fonction de ses activités. Elle a été ainsi répartie en :

- une subvention de fonctionnement de 155 K€ (constante sur les trois années);
- un financement du festival de *June Events* (24 K€HT par an) ;
- une participation à l'accompagnement des compagnies qui progresse de 50 % en 2013 (43 K€HT en 2013 contre 28 K€HT en 2011 et 2012) ;
- une subvention pour l'implantation d'artistes en résidence dans les collèges dans le cadre du dispositif « l'Art pour Grandir » de la DASCO ;
- en 2013, deux nouveaux financements font leur apparition, l'un pour un projet ponctuel (berges de la Seine : 8 K€HT) et l'autre pour la participation de l'APCC à l'aménagement des rythmes scolaires dans les écoles parisiennes (6 K€HT).

Graphique 6 : Financements de l'APCC par les collectivités publiques (2011-2013 en €HT)



Source : Comptes annuels APCC

La Ville de Paris apparaît ainsi comme le premier financeur de l'APCC. Sa participation financière constitue, en 2013, 49% des subventions accordées par les collectivités publiques et 26% des produits d'exploitation de l'association.

Cette présentation des comptes ne reflète cependant pas la réalité de l'aide municipale accordée à l'APCC. La Ville de Paris met en effet à disposition de l'association des locaux en vertu d'une convention d'occupation du domaine public du 26 janvier 2004. Cette mise à disposition a été estimée à 85 K€ pour l'exercice 2013 et figure en annexe des comptes annuels de l'association. Pour mesurer son importance, elle est à rapprocher :

- de la redevance annuelle limitée à 1,2 K€ payée par l'APCC
- et des produits de l'APCC tirés de la location du studio de danse (68 K€ en 2013).

En outre, l'association bénéficie certaines années d'un affichage municipal MUPI pour la promotion de son festival *June Events*. Cette aide en nature a été estimée par la DICOM pour l'année 2013 à 264 K€²⁰ mais n'est pas valorisée dans les comptes de l'association.

Il conviendrait, dans un souci de transparence, d'inscrire ces aides en nature dans un compte de classe 8, au pied du compte de résultat. Cette classe se présente sous forme de deux colonnes de totaux égaux²¹ et les contributions volontaires qui n'apparaissent que « pour mémoire » n'ont pas d'impact sur le compte de résultat.

◆ L'État

Le soutien de l'Etat à l'APCC est important et a fortement augmenté en 2013. Il s'établit pour cette année-là à 219 K€. Les motifs de financement sont divers. Les principaux concernent l'accompagnement des compagnies (53 K€), le soutien des *masterclasses* (26K€), le financement du festival *June Events* (14 K€). Le fonctionnement du théâtre a bénéficié d'une très importante revalorisation en 2013 de sa subvention en raison de la reprise du théâtre du Chaudron par l'APCC et du transfert de la subvention de fonctionnement de celui-ci à l'association. Par ailleurs les coproductions CDC théâtre font l'objet d'un soutien accru de l'Etat (15 K€ en 2013 contre 9 K€ en 2011 et 2012).

Certains projets, comme celui de numérisation des archives de Carolyn Carlson, ont également bénéficié de soutien ponctuel (28 K€ en 2011 pour le projet de numérisation proprement dit et 8 222 €²² en 2013).

Globalement, l'aide financière de l'Etat apparaît essentielle. En 2013, elle représente 38% des financements des collectivités publiques et 24% des produits d'exploitation de l'association.

La labellisation de l'APCC par la DRAC devrait, à cet égard, assurer à l'association un financement prioritaire et pérenne de ses activités.

◆ La Région

La région Île-de-France a signé avec l'APCC en décembre 2010 une convention triennale de Permanence artistique et culturelle et subventionne dans ce cadre l'association pour l'accompagnement des compagnies à un niveau constant de 28 K€ HT²³. Cette convention a été renouvelée en 2013. En 2014, la subvention de la région Île-de-France a été fortement revalorisée et s'élève à 52 K€HT.

2.2.1.3. Les autres financements

L'APCC sollicite de nombreux organismes culturels afin d'obtenir un soutien financier. Là encore, la multiplicité de ces financements montre l'implication de l'association.

²⁰ Pour 440 MUPI du 22 mai au 4 juin 2013.

²¹ Au crédit des comptes 87 on enregistre un produit fictif (ex 871 « prestations en nature ») et au débit des comptes 86 on enregistre une charge fictive liée à la consommation du bien ou du service offert (ex 861 « mise à disposition gratuite de biens », 862 « prestations »).

²² Cette subvention a été enregistrée en 2013 en « mécénat ».

²³ A ce financement s'ajoute l'aide annuelle de la région dans le cadre des emplois tremplins (11 à 15 K€), comptabilisée au compte de résultat dans le produit « reprise sur amortissements et provisions et transfert de charges ».

Certains financements sont récurrents comme ceux

- de l'ADAMI (société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes) dont le soutien avoisine les 38,5 K€ en 2013,
- d'ONDA (Office National de Diffusion Artistique), 11 K€ en 2013),
- de la SACD (société des auteurs compositeurs dramatiques), 3 K€ par an pour le festival *June Events*,
- d'ARCADI (Action Régionale pour la Création Artistique et la Diffusion en Ile-de-France) qui accorde régulièrement son soutien sur projet
- ou de l'Institut français.

Le soutien financier comptabilisé dans le compte « mécénat » concerne le projet de numérisation des archives de Carolyn Carlson qui a obtenu une aide de l'État et le prix d'excellence de la fondation Audiens Générations (30 K€ comptabilisés au bilan en produits constatés d'avance et repris partiellement chaque année en produits « mécénat » au compte de résultat en fonction de l'avancée du projet).

2.2.2. Les dépenses de l'association

Les charges de l'APCC s'élèvent à 659 K€ en 2011 et 952 K€ en 2013, soit une progression de 44% et suivent ainsi une évolution comparable à celle des produits de l'association.

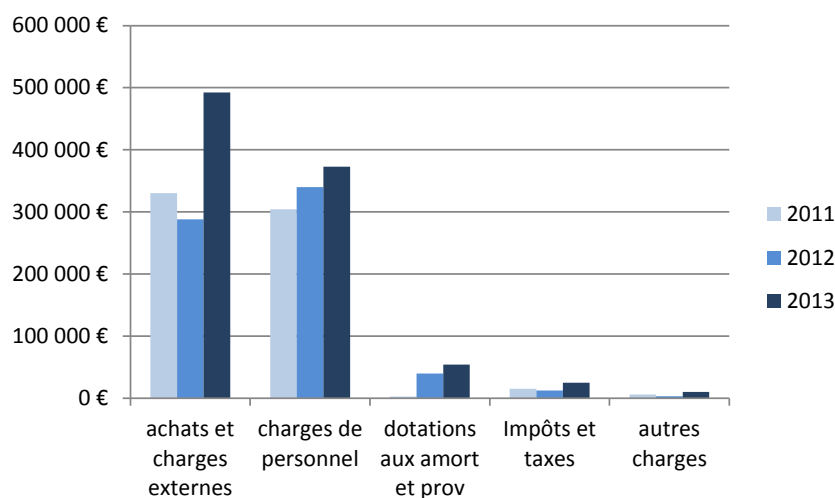
Les charges de l'APCC sont composées presque exclusivement des charges d'exploitation, les charges financières et exceptionnelles restant très marginales.

L'évolution des principaux postes de charges d'exploitation est présentée ci-après.

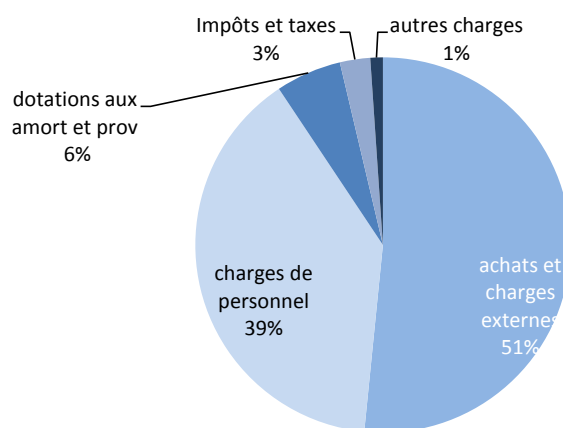
Tableau 11 : Principales dépenses d'exploitation de l'APCC (2011-2013 en €HT)

(en €HT)	2011	2012	2013	var 2011/2013
achats et charges externes	330 380 €	287 960 €	492 490 €	49%
charges de personnel	304 137 €	339 973 €	372 866 €	23%
dotations aux amort et prov	2 868 €	39 674 €	54 051 €	1785%
Impôts et taxes	15 196 €	12 335 €	24 965 €	64%
autres charges	5 925 €	2 932 €	10 288 €	74%
Total charges d'exploitation	658 505 €	682 874 €	954 659 €	45%

Source : Comptes de l'AAPC retraités

Graphique 7 : Principales dépenses d'exploitation de l'APCC (2011-2013 en €HT)

Source : Comptes de l'AAPC retraités

Graphique 8 : Part des charges d'exploitation de l'APCC en 2013

Source : Comptes de l'AAPC retraités

Deux types de dépenses occupent un poids prépondérant dans les charges de l'association : les achats et charges externes d'une part et les charges de personnel d'autre part.

2.2.2.1. Les achats et charges externes

Excepté en 2012, les achats et charges externes représentent plus de la moitié des charges d'exploitation de l'APCC. Elles progressent de 49% entre 2011 et 2013.

Tableau 12 : Evolution des achats et charges externes de l'APCC entre 2011 et 2013

(en €HT)	2011	2012	2013	var 11/13
achats de prestations	170 334 €	119 396 €	270 134 €	59%
voyages/hôtels/réceptions	52 395 €	41 166 €	65 680 €	25%
honoraires	14 950 €	13 538 €	31 234 €	109%
catalogues et imprimés	32 505 €	32 610 €	28 148 €	-13%
achats de fournitures/petit équipement	16 372 €	11 006 €	22 428 €	37%
fluides	9 602 €	17 185 €	20 437 €	113%
frais postaux/tél./internet	12 796 €	14 114 €	16 948 €	32%
défraiements	4 857 €	7 935 €	8 902 €	83%
locations	7 103 €	9 842 €	7 210 €	2%
assurances	4 355 €	5 540 €	6 025 €	38%
achats de marchandises/matières premières	1 274 €	5 630 €	5 267 €	313%
entretien/réparation	1 664 €	2 517 €	4 373 €	163%
autres	2 155 €	4 281 €	3 252 €	51%
transports divers	18 €	3 201 €	2 453 €	13530%
Total achats et charges externes	330 380 €	287 960 €	492 489 €	49%

Source : Comptes de l'APCC retraités

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

Les achats de prestations progressent fortement et représentent près de 60% des achats et charges externes. Ils passent de 170 K€ à 270 K€ entre 2011 et 2013. Ils sont principalement constitués d'achats de prestations artistiques (paiements des intervenants des *masterclasses*, achats de spectacles dans le cadre de contrats de cession, etc.). Leur augmentation traduit le développement des actions culturelles de l'APCC.

De même les frais de voyages, hôtels, réceptions (66 K€ en 2013) et les défraiements (9 K€ en 2013) sont des dépenses engagées dans le cadre des diverses activités artistiques menées par l'APCC.

Les honoraires doublent entre 2012 et 2013. Ils comprennent principalement les honoraires [.....] auxquels s'ajoutent en 2013 des honoraires [.....] pour l'étude du projet d'extension des locaux. On note en 2013 une importante augmentation des honoraires [.....] liée à l'accroissement du chiffre d'affaires²⁴ de l'APCC ainsi qu'une augmentation des honoraires [.....] en raison d'une charge de travail accrue cette année-là.

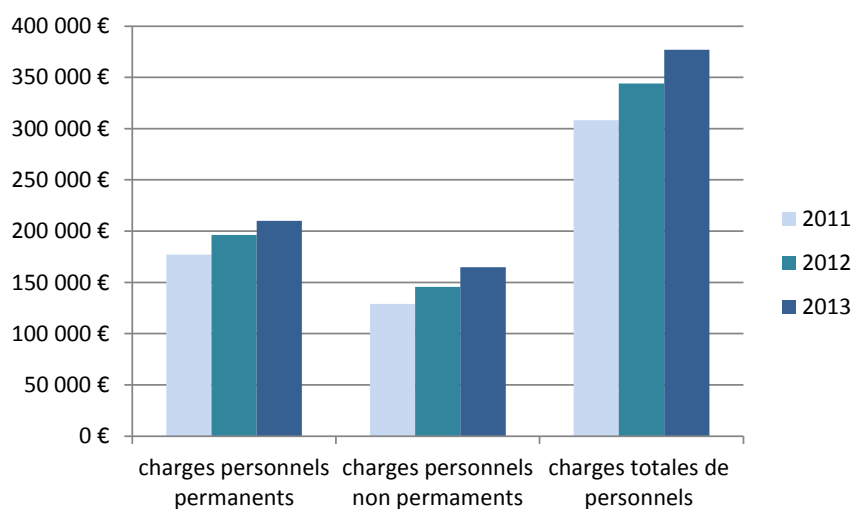
Les membres de phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

La progression des dépenses de fluides (9 K€ en 2011 et 20 K€ en 2013) est liée à la reprise du théâtre du Chaudron.

2.2.2.2. Les charges de personnel

Les charges de personnel s'élèvent à 373 K€ en 2013 et progressent de 23 % entre 2011 et 2013. Elles constituent le deuxième poste de dépenses de l'APCC (39% des charges totales d'exploitation en 2013)

²⁴ La lettre de mission [.....] prévoit des honoraires proportionnels au chiffre d'affaires de l'association.

Graphique 9 : Charges de personnel de l'APCC (2011-2013 en €HT)

Source : Comptes analytiques APCC

Les charges des personnels permanents augmentent sensiblement passant de 177 K€ en 2011 à 210 K€ en 2013 (soit +19%). Ces augmentations trouvent leur explication principalement dans la création d'un poste de relations publiques occupé par un emploi tremplin à compter du mois de juin 2011 et la création d'un CDD d'attachée de production en septembre 2013. Les charges des personnels permanents restent néanmoins faibles, l'équipe étant très resserrée. Elles ne représentent en outre que 56% des charges totales de personnels en 2013.

Les charges des personnels non permanents connaissent une croissance de 28% entre 2011 et 2013. Celle-ci est liée au développement des activités artistiques de l'APCC nécessitant le recours à de nombreux CDD (intermittents ou non).

2.2.2.3. Les dotations aux amortissements et provisions

Le poste dotations aux amortissements et provisions progresse fortement de 2011 à 2013.

Les dotations aux amortissements de l'APCC s'élèvent à 3 K€ en 2011, 31 K€ en 2012 et 53 K€ en 2013, principalement du fait de la reprise du théâtre du Chaudron : les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles correspondantes représentent 28 K€ en 2012 et 51 K€ en 2013.

Les travaux de rénovation du théâtre du Chaudron pèsent ainsi sur le compte de résultat de l'APCC dans la mesure où les reprises parallèles de quote-part de subvention d'investissement en produits exceptionnels restent inférieures aux dotations aux amortissements : 26 K€ en 2012 et 46 K€ en 2013.

Par ailleurs, en 2012, une provision de 9 K€ a été constituée pour client douteux.

2.3. Le bilan et la trésorerie

2.3.1. Le bilan

Le tableau ci-après présente l'évolution du bilan au 31 décembre des années 2011 à 2013.

Le bilan de l'Atelier de Paris s'établit à 976 K€ au 31 décembre 2013 et progresse de 15% par rapport à 2011.

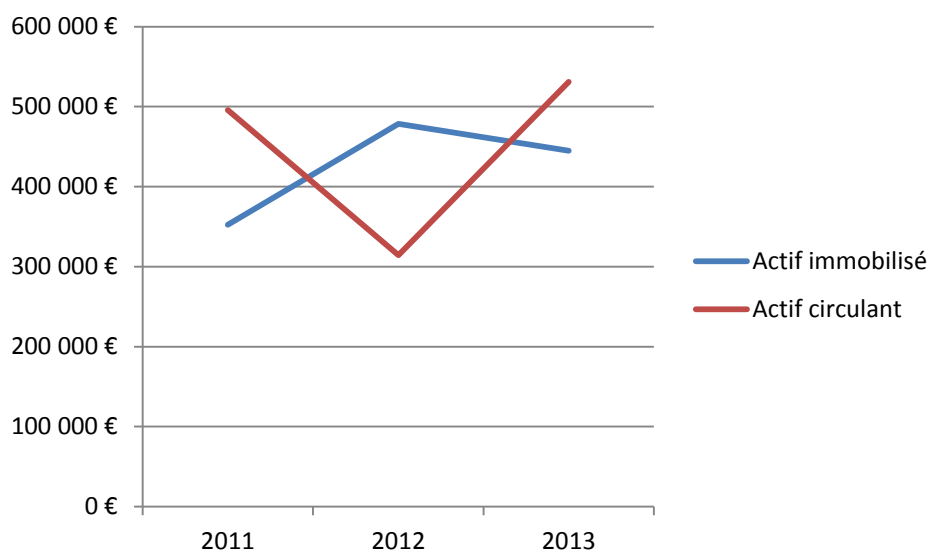
Tableau 13 : Bilan de l'AAPC de 2011 à 2013

(en €HT)	2011	2012	2013	var 2011/2013
ACTIF				
Actif immobilisé				
Installations techniques, matériel & outillage industriels	2 907 €	7 159 €	10 648 €	266%
Autres immobilisations corporelles	5 056 €	470 662 €	433 244 €	8469%
Immobilisations en cours	344 462 €			
Autres titres immobilisés		473 €	473 €	
autres immobilisations financières		400 €	400 €	
Total actif immobilisé	352 425 €	478 694 €	444 764 €	26%
Actif circulant				
Clients et comptes rattachés	54 907 €	18 069 €	36 501 €	-34%
Autres créances				
Fournisseurs débiteurs		3 638 €	223 €	
Personnel			295 €	
Etat, impôts sur les bénéfices			6 500 €	
Etat, TVA	33 379 €	11 628 €	15 760 €	-53%
Autres	211 260 €	158 910 €	158 950 €	-25%
Disponibilités	194 978 €	120 356 €	303 359 €	56%
Charges constatées d'avance	1 262 €	1 566 €	9 464 €	650%
Total actif circulant	495 786 €	314 167 €	531 052 €	7%
Total Actif	848 211 €	792 861 €	975 817 €	15%
PASSIF				
Capitaux propres				
Prime d'émission, de fusion, d'apport			30 000 €	
Report à nouveau	173 613 €	175 827 €	178 937 €	3%
Résultat de l'exercice	2 214 €	3 110 €	16 621 €	651%
Subventions d'investissement	394 975 €	443 761 €	397 730 €	1%
Total capitaux propres	570 802 €	622 698 €	623 288 €	9%
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour risques	10 528 €			-100%
Total provisions pour risques et charges	10 528 €	0 €		-100%
Emprunts et Dettes				
Emprunts auprès des établissements de crédit		39 380 €	61 818 €	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	14 550 €	2 096 €	4 180 €	-71%
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	129 916 €	24 746 €	143 268 €	10%
Dettes fiscales et sociales	0 €			
Personnel	29 918 €	13 412 €	19 617 €	-34%
Organismes sociaux	51 412 €	49 877 €	63 063 €	23%
Etat, impôts sur les bénéfices	399 €	582 €	1 299 €	226%
Etat, TVA	7 200 €	10 909 €	15 220 €	111%
Autres impôts, taxes et assimilés	3 900 €	4 253 €	6 514 €	67%
Autres dettes	12 436 €	1 323 €	1 376 €	-89%
Produits constatés d'avance	17 150 €	23 585 €	36 174 €	111%
Total Emprunts et Dettes	266 881 €	170 163 €	352 529 €	32%
Total Passif	848 211 €	792 861 €	975 817 €	15%

Source : Comptes annuels AAPC

A l'actif, le graphique ci-après présente l'évolution contrastée de l'actif immobilisé et de l'actif circulant au 31 décembre des années 2011 à 2013.

Graphique 10 : Evolution de l'actif immobilisé et circulant de l'APCC au 31 décembre (en €HT)

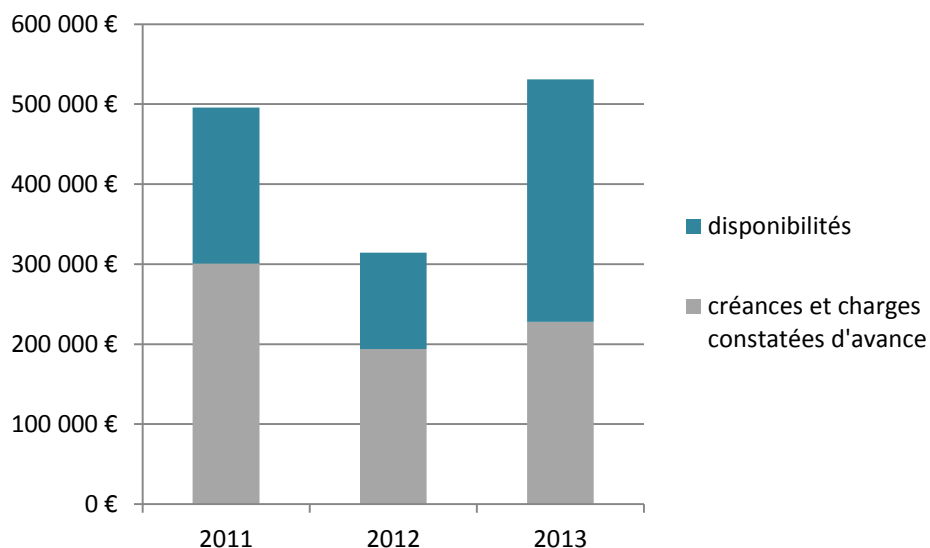


Source : Comptes annuels APCC

Les immobilisations augmentent fortement, notamment en 2012, en raison de l'installation et de l'aménagement du théâtre du Chaudron. Elles s'élèvent à 445 K€ au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 26% par rapport au 31 décembre 2011.

L'actif circulant connaît une baisse au 31 décembre 2012 liée à une diminution du montant des créances comme des disponibilités de l'association. Il s'établit à 531 K€ au 31 décembre 2013 soit une légère augmentation (+7%) par rapport à 2011.

Graphique 11 : Evolution de l'actif circulant de l'APCC au 31 décembre (en €HT)



Source : Comptes annuels de l'APCC

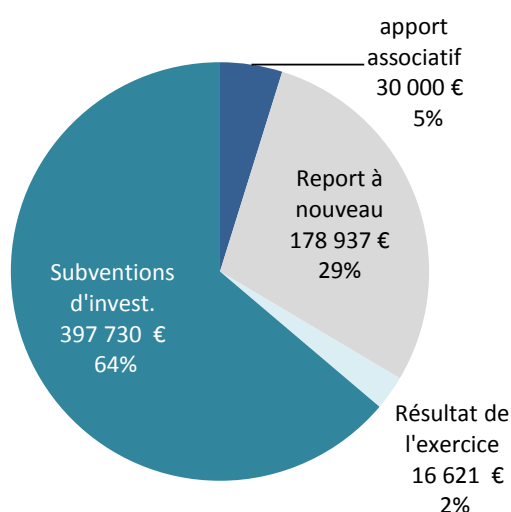
Au 31 décembre 2013, les créances de 228 K€ sont essentiellement composées de subventions à verser par la région Ile-de-France (subvention d'investissement de 132 K€) et l'État (subvention d'exploitation de 27 K€), d'un crédit de TVA de 16 K€, d'un crédit

d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de 6,5 K€ et d'avances sur commandes pour 37 K€.

Les disponibilités de l'association connaissent une forte augmentation en 2013 : 303 K€ au 31 décembre 2013 contre 195 K€ en 2011 et 120 K€ en 2012. Cette progression n'est pas forcément significative en soi, le bilan n'étant qu'une photographie patrimoniale au 31 décembre. Le niveau élevé des disponibilités de l'APCC au 31 décembre 2013 peut en partie s'expliquer par la souscription de deux prêts de 30 K€ en 2013 et par l'augmentation parallèle des dettes et produits constatés d'avance de l'association.

Au passif, les capitaux propres s'élèvent à 623 K€ au 31 décembre 2013 et progressent de 9% par rapport à 2011. Ils sont composés du report à nouveau, du résultat de l'exercice, de subventions d'investissement et depuis 2013 d'un apport associatif.

Graphique 12 : Composition des capitaux propres de l'APCC au 31 décembre 2013



Source : Comptes annuels APCC

Les subventions d'investissement de l'État (398 K€ en 2013) constituent 64% des capitaux propres de l'APCC et font l'objet de reprise de quote-part pour financer les travaux de rénovation du théâtre du Chaudron (26 K€ en 2012, 46 K€ en 2013).

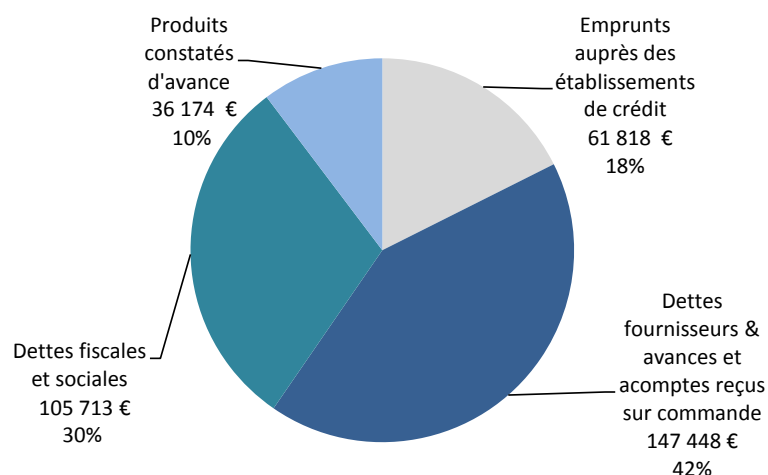
Le report à nouveau (179 K€ en 2013) progresse légèrement chaque année en raison des résultats positifs des exercices précédents. Ceux-ci sont certes positifs mais restent relativement faibles (hors 2013, année exceptionnelle).

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres comprennent également un apport associatif de 30 K€. Ce dernier résulte d'un financement de fonds propres avec droit de reprise sans intérêt obtenu auprès de l'association France Active pour une durée de cinq ans. Cet apport est destiné à financer exclusivement les immobilisations corporelles ou incorporelles liées au développement de l'association.

En 2011, figure au passif une provision pour risques et charges de 10,5 K€ liée à un dégât causé sur le parquet du studio et dont la réparation mal réalisée a dû être refaite. Cette provision a été reprise en produit exceptionnel au compte de résultat de l'année suivante.

Les emprunts et dettes de l'APCC progressent de 32% entre 2011 et 2013 et s'élèvent au 31 décembre 2013 à 353 K€. Cette augmentation s'explique notamment par les emprunts souscrits par l'APCC en 2012 et 2013.

Graphique 13 : Structure des principales dettes et emprunts de l'APCC au 31 décembre 2013



Source : Comptes annuels de l'APCC

Le montant des emprunts de l'association est de 39 K€ au 31 décembre 2012 et de 62 K€ au 31 décembre 2013. L'APCC a en effet contracté un prêt de 40 K€ sur cinq ans [.....] auprès du crédit coopératif en décembre 2012. Cet emprunt a été souscrit afin de sécuriser la trésorerie de l'association qui a dû faire face aux travaux du théâtre du Chaudron et qui n'avait pas encore réussi à obtenir cette année-là de subvention de fonctionnement de l'État liée à la reprise du théâtre. En 2013, un autre prêt de 30 K€ sur cinq ans et sans intérêt a été consenti à l'APCC par l'association France Active dans le cadre du programme d'investissement avenir.

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

Les principales dettes de l'association sont constituées des dettes fournisseurs (143 K€ au 31 décembre 2013) et des dettes fiscales et sociales (106 K€ au 31 décembre 2013). Ces dettes progressent respectivement de 10 et 14% par rapport à 2011.

Les produits constatés d'avance augmentent sensiblement au 31 décembre 2013 (36 K€ contre 17 K€ en 2011). Ils résultent notamment du versement anticipé d'une subvention de la DRAC dans le cadre du projet de numérisation de l'APCC (15 K€) et du règlement du marché ARE de la DASCO (11 K€).

2.3.2. La trésorerie

Le tableau ci-après retrace l'état de la trésorerie au 31 décembre.

Le fonds de roulement²⁵ de l'APCC est positif et progresse au 31 décembre 2013 (232 K€). Les ressources stables de l'association couvrent les besoins à long terme de l'APCC.

Le besoin en fonds de roulement²⁶ de 34 K€ au 31 décembre 2011 et 55 K€ au 31 décembre 2012 chute et devient négatif au 31 décembre 2013 (-71 K€). Cette évolution s'explique en 2013 par un montant de dettes à court terme supérieur à celui de ses créances.

²⁵ FR = capitaux permanents - actif immobilisé.

²⁶ BFR = actif circulant (hors disponibilité et VMP) - dettes à court terme.

La trésorerie de 195 K€ au 31 décembre 2011 diminue fortement en 2012 (120 K€) pour s'élever à 303 K€ au 31 décembre 2013. Elle correspond ainsi respectivement à 108, 64 et 116 jours de dépenses de fonctionnement de l'association.

Tableau 14 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie de l'APCC

	au 31/12/11	au 31/12/12	au 31/12/13
Capitaux permanents	581 330 €	654 516 €	677 322 €
Actif immobilisé	352 425 €	478 694 €	444 764 €
Actif circulant (hors disponibilités et VMP)	300 808 €	193 811 €	227 693 €
Dettes à court terme	266 881 €	138 345 €	298 495 €
FONDS DE ROULEMENT	228 905 €	175 822 €	232 557 €
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	33 927 €	55 466 €	-70 802 €
TRESORERIE NETTE	194 978 €	120 356 €	303 359 €

Source : Comptes annuels de l'APCC

La situation financière de l'APCC apparaît donc satisfaisante.

2.4. La comptabilité analytique

L'APCC tient une comptabilité analytique avec une section « administration générale » et des sections par type d'activité (*masterclasses*, accompagnement des compagnies, théâtre, festival *June Events*, actions artistiques, etc.).

Cette comptabilité lui permet d'apprécier les charges et produits relatifs à chaque activité et d'en mesurer l'impact financier. C'est en outre un outil utile pour appuyer des demandes de subventionnement.

L'APCC est tout à fait méritante, compte tenu de son peu de personnel, d'avoir réussi à mettre en place une telle comptabilité²⁷ dont on rappellera qu'elle ne revêt aucune obligation légale.

Néanmoins cette comptabilité analytique pourrait être affinée. Seuls en effet sont ventilés par secteur d'activités les produits et charges directes. Les subventions de fonctionnement²⁸, les charges de fonctionnement général et les charges des personnels administratifs sont toutes affectées dans la section « administration » qui concentre de ce fait 47% des produits en 2013 et 36% des dépenses totales.

La ventilation des produits et charges indirectes pourrait être améliorée par la mise en place de clés de répartition à définir.

²⁷ Elle suppose en effet la codification de toutes les pièces comptables pour leurs affectations analytiques.

²⁸ Il en est ainsi en 2013 de la subvention de fonctionnement de la Ville de 155 000 € et de la subvention DRAC de 109 K€ pour le fonctionnement du théâtre.

3. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

Le constat général sur l'activité et la gestion est très satisfaisant. L'Atelier a un projet clair, qui se met en place sous le regard de son conseil d'administration. Sa direction générale a le souci constant de consacrer en priorité ses ressources au développement de son activité. Sa pérennité semble assurée par ses deux principaux financeurs :

- la Ville de Paris qui lui a confié le théâtre du Chaudron en 2011, renforçant l'importance et la cohérence de son implantation à la Cartoucherie ;
- l'État qui l'a labellisé centre de développement chorégraphique, lui faisant rejoindre un réseau constitué par les dix établissements sur lesquels il compte pour mener sa politique d'accompagnement des compagnies et de formation continue des danseurs et chorégraphes contemporains, indispensable à la facilitation de la création.

L'association devra néanmoins s'interroger sur ses enjeux dans les années prochaines et l'amélioration de la maîtrise de ses principaux risques.

3.1. Les enjeux de l'association dans les années à venir

L'Atelier a su conduire le développement de ses activités en comprimant ses coûts de fonctionnement. Elle est ainsi devenue un intervenant majeur parmi les institutions telles le théâtre national de Chaillot et le théâtre de la Ville en particulier, qui perpétuent la tradition de Paris comme capitale internationale de la danse. Pour se faire, elle a mobilisé des financements publics diversifiés, rééquilibrant progressivement sa dépendance aux aides de la collectivité parisienne en obtenant une implication plus forte de l'État.

3.1.1. Les projets de l'association

L'Atelier atteint désormais un palier dans son développement. L'association a précisé ses perspectives dans son projet pour 2014 :

- consolider l'accompagnement des compagnies
- en faveur des équipes artistiques en particulier par la coproduction et l'accompagnement technique pour favoriser la jeune création ;
- au bénéfice d'une équipe artistique particulière cumulant les possibilités offertes par la résidence recherche et création, la diffusion, les actions culturelles, les *masterclasses* durant une à deux saisons ;
- par la diffusion des projets en saison à raison de deux représentations par création ;
- développer le festival *June Events* ;
- renforcer les actions en faveur du développement de la culture chorégraphique ;
- inscrire le programme des *masterclasses* dans les réseaux internationaux ;
- aménager un nouvel espace de travail chorégraphique et technique ;
- obtenir une labellisation nationale de nature à pérenniser les financements de l'État.

Les évolutions récentes montrent que ces projets sont soit réalisés à ce jour comme la labellisation, soit font l'objet d'études et de recherche de financements, à l'instar de la création d'un troisième studio sur le site, l'État ayant donné un accord de principe sous réserve d'une décision rapide et la Région se déclarant tout à fait partante.

3.1.2. Le devenir du réseau au regard de la labellisation du seul Atelier de Paris

Le réseau des quatre associations parisiennes disposant de studios de danse a été constitué en vue d'une labellisation collective, démarche qui a abouti à la labellisation d'une seule : l'Atelier qui réunissait déjà toutes les caractéristiques d'un CDC. La labellisation exclusive de l'Atelier assortie d'une incitation de l'État à poursuivre la mise en réseau des quatre associations parisiennes pose le problème de la pérennité du réseau dans sa configuration actuelle et de la place qui y sera assignée à l'Atelier.

S'il semble plus que jamais destiné à la fonction de chef de file, sa capacité à faire prévaloir les attentes de l'État et de la Ville telles qu'elles doivent être précisées d'ici à 2015 dans une convention cadre reste à préciser. Les termes employés dans le communiqué de presse de la ministre du 21 juillet 2014 demandent à être éclaircis lors de la définition des procédures opérationnelles : « *consolidation d'un réseau pour la danse à Paris* » ; « *définir les grands axes de cette mise en réseau* ».

Recommandation 1 : Définir des perspectives à moyen terme sur le devenir du réseau des studios parisiens subventionnés par la Ville, ainsi que le rôle de tête de pont et les prérogatives associées de l'APCC en son sein.

La DAC confirme que le rôle d'animation et de tête de pont du réseau des studios sera confié à l'APCC dans le cadre du projet de conventionnement tripartite avec l'Etat et l'APCC de 2015.

Cette question doit être posée en tenant compte :

- de la taille optimale des établissements le composant,
- des possibilités d'économies ouvertes par des mutualisations,
- des complémentarités dans les prestations et services assurés,
- des économies éventuellement envisageables dans l'hypothèse d'un fonctionnement plus intégré,
- ainsi que des capacités décisionnelles de la Ville qui s'appuient non seulement sur le versement des subventions mais aussi sur sa maîtrise du foncier mis à disposition.

Le devenir du réseau doit être également défini à partir des capacités que la Ville est en mesure de soutenir et des coûts non couverts par les recettes d'exploitation qu'elles induisent. En effet, un des projets de l'Atelier est la construction d'un studio supplémentaire dans la continuité des bâtiments actuels à la Cartoucherie. Si cette construction est décidée, compte tenu des financements actuellement proposés par l'État et la Région, la question du déficit de fonctionnement mécaniquement engendré par un équipement supplémentaire, toutes choses étant égales par ailleurs, devra être posée. Si le regroupement participe d'une logique de rationalisation, et dans l'hypothèse où des économies de fonctionnement devraient être réalisées, il faudra s'interroger, le cas échéant, sur l'abandon du soutien à un autre équipement dépendant d'une autre association.

3.2. La maîtrise des principaux risques identifiés

Aussi bien la DAC que l'association sont conscientes de la nécessité de renforcer et d'actualiser le dispositif conventionnel en vigueur. Compte tenu de la conjoncture en matière de dépenses publiques, le risque essentiel encouru par le partenariat entre la Ville et l'Atelier réside dans des prises de décisions méconnaissant les coûts réels des

opérations, phénomène susceptible d'être aggravé par la multiplicité des organismes subventionneurs.

3.2.1. Un dispositif conventionnel à actualiser

La labellisation entraîne l'adhésion à un cahier des missions et des charges du réseau des CDC, une redéfinition des financements et attentes de l'État. Cette adhésion va fournir un cadre stabilisé pour une refonte des relations conventionnelles entre la Ville et l'Atelier.

3.2.1.1. Modifier les clauses de la convention d'occupation domaniale

Conclue dans sa forme actuelle en 2004, celle-ci arrive à échéance à mi-2016 au terme de son avenant de prolongation. Il conviendra d'ici là de redéfinir certains articles. Compte tenu de la marge de liberté laissée à l'association pour définir et conduire son projet, il n'y a probablement pas lieu d'envisager la conclusion d'une délégation de service public. Celle-ci semblerait d'autant plus hasardeuse que la labellisation par l'État repose simultanément dans les faits

- sur un *intuitu personae* de l'association et de ses dirigeants
- et sur le fait qu'elle dispose des équipements essentiels à son activité au sein de la Cartoucherie.

La labellisation s'appuie ainsi en pratique sur les engagements réciproques préexistant entre l'Atelier et la Ville.

La réécriture de la convention d'occupation domaniale (COD) devrait, dans un premier temps, distinguer entre les dispositions concernant les biens mis à disposition et celles qui traitent des objectifs et des règles de fonctionnement que la Ville entend définir, lesquelles devront trouver leur place dans une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO), notamment les dispositions relatives à la programmation des cours : l'actuel article 6 de la COD devra être ainsi précisé dans la CPO.

Le différentiel entre la valeur importante de l'avantage de la mise à disposition et la modicité de la redevance due ne pose pas de problème dès lors que l'ensemble des parties prenantes en est informé : comme la Ville a choisi de ne pas utiliser un mécanisme de subvention compensatrice, il est indispensable que le montant de l'aide en nature ainsi accordée apparaisse dans la comptabilité de l'association dans un compte adapté (voir infra) et dans les textes conventionnels, comme elle apparaît déjà en annexe du compte administratif de la Ville.

Recommandation 2 : Indiquer dans tous les documents budgétaires, comptables et les projets de délibération la totalité des avantages effectivement consentis par la collectivité parisienne à l'association.

A ce sujet, la DAC souligne que l'aide en nature accordée par la Ville de Paris à l'APCC figure au compte administratif de la Ville ainsi que la convention d'occupation du domaine public en vigueur. Elle précise que, lors du renouvellement de cette convention en juin 2016, le montant de la valorisation sera actualisé.

Lorsqu'ils sont disponibles, les studios sont dans les faits loués à la journée par des organismes de formation dont la vocation n'est qu'indirectement liée à des activités chorégraphiques, même si elles remplissent toutes les conditions d'utilisation sans

dommage d'un studio²⁹. Il est souhaitable de mettre le texte en conformité avec la pratique tout en fixant des limites sur la nature des activités susceptibles d'être accueillies et la durée maximale de commercialisation des studios pour des activités ne ressortissant pas de l'objet social de l'association.

Recommandation 3 : Élargir dans la convention d'occupation domaniale les possibilités de mise à disposition payante des studios (article 5 de la convention d'occupation domaniale en vigueur) tout en les limitant à des usages compatibles avec la destination principale des studios.

La DAC suggère que la nouvelle convention d'occupation domaniale indique une durée annuelle maximale de location ainsi qu'un type d'activités autorisé.

3.2.1.2. Définir une convention pluriannuelle d'objectifs

S'il ne s'agit pas pour la Ville de fixer des exigences qui apparenteraient la relation à une délégation de service public, les dispositions actuelles d'une convention essentiellement financière rendent mal compte auprès du Conseil de Paris des attentes de la collectivité, attentes de nature à justifier l'importance de la subvention votée et de la mise à disposition de locaux à titre gracieux en particulier. L'objet précisé à l'article 1^{er} de la convention financière de 2014³⁰ ne peut suffire à exprimer les objectifs du projet associatif que la Ville entend soutenir.

Cette définition d'objectifs sera en tout état de cause à articuler avec les dispositifs liés à la labellisation par l'État d'une part et à la convention cadre à négocier pour assurer la pérennité du réseau parisien avec l'État et les autres associations parties prenantes de l'autre.

Parmi les stipulations conventionnelles, il faudra en particulier prévoir des règles encadrant l'usage lucratif des lieux, celui-ci ne pouvant aboutir à absorber sans contrôle une capacité croissante d'accueil d'activités chorégraphiques pour développer d'autres activités à caractère lucratif dans un souci d'équilibre des comptes.

²⁹ La location des studios se fait uniquement à des organismes de formation sur les pratiques somatiques et corporelles liées à la danse et aux questionnements des danseurs.

³⁰ « L'association prévoit de développer ses activités selon quatre axes :

- **Un centre international de formation** qui propose des ateliers dispensés par des chorégraphes renommés, à des professionnels et pré-professionnels.
- **Un lieu d'accompagnement des compagnies chorégraphiques** qui va de la mise à disposition gratuite d'espaces de travail (studio) à la co-production en passant par l'accompagnement technique, artistique et administratif (administration déléguée) des compagnies accueillies en résidence.
- **Un lieu de diffusion et de programmation chorégraphique:** Dans le prolongement de l'accompagnement des compagnies, la présentation publique du travail mené en résidence constitue un axe de programmation assumé pour permettre la rencontre entre les artistes, les œuvres et les publics. Et l'organisation de June Events, festival international de danse programmé chaque année la première quinzaine de juin permet de créer une dynamique chorégraphique au sein de la Cartoucherie.
- **Un programme d'actions culturelles et de sensibilisation des publics** est mené afin de d'accompagner les publics dans leur découverte de l'art chorégraphique.

L'association met en œuvre tous les moyens nécessaires à la bonne exécution de ce projet.

Le montant du budget prévisionnel s'élève à 885.000 euros. »

Recommandation 4 : Dans le cadre d'une prochaine convention pluriannuelle d'objectifs, préciser les objectifs fixés par la Ville et définir les possibilités et les limites de l'occupation des studios par des activités excédant l'objet social de l'association.

La DAC estime que les possibilités et limites d'occupation des studios à titre lucratif par des activités excédant l'objet social doivent être fixées par la convention d'occupation du domaine public renouvelée en juin 2016 plutôt que par la convention pluriannuelle d'objectifs.

3.2.2. Vie associative

Les comptes rendus des débats du conseil d'administration montrent une focalisation sur un certain nombre de sujets d'ordre stratégique ainsi que de programmation annuelle des activités et des budgets.

Toutefois, au vu des comptes rendus communiqués à la mission depuis 2011, il semble que les différents tarifs utilisés par l'association - location d'espace, frais d'inscription aux actions de formation, rémunération des intervenants - ne sont pas envisagés en tant que tels, seules les prévisions globales de recettes et de dépenses pour ces différents postes étant incluses dans le budget prévisionnel.

Recommandation 5 : Faire délibérer par le conseil d'administration les règles générales conduisant à la fixation des tarifs et leur actualisation à l'occasion de l'examen du budget pour l'exercice à venir.

Cette mesure est d'autant plus nécessaire que, si les tarifs pratiqués sont en règle générale les mêmes, il existe des exceptions historiques et des processus de convergence tarifaire en cours.

3.2.3. Des décisions à prendre au vu des coûts réels des prestations

La variété des activités déployées par l'Atelier implique une bonne connaissance des coûts et des recettes imputables à chacune d'entre elles. Cela est d'autant plus vrai que la capacité de l'association à mobiliser des sources de financement diverses peut laisser penser à chaque financeur partiel d'une activité donnée que celle-ci est peu coûteuse au regard de sa seule contribution. Il est donc indispensable que les activités de l'association puissent être analysées et comparées dans la durée ainsi qu'au regard de données équivalentes fournies par des membres du réseau des CDC que l'Atelier vient de rejoindre, en termes de déficit ou d'excédent, de capacité à dégager des fonds propres ou, au contraire, de besoins de prélèvement sur les fonds associatifs.

Recommandation 6 : Diminuer la part de dépenses de fonctionnement non affectées à telle ou telle activité par une imputation plus complète des dépenses et des recettes, pour le restant, recourir à l'usage de clés de répartition simples à définir.

3.2.3.1. Valoriser les aides en nature

La véritable surface de l'activité de l'association n'est qu'imparfaitement connue à la lecture de ses comptes. Ceux-ci devraient en effet retracer les engagements reçus sous la forme de mise à disposition gratuite des locaux et, le cas échéant, du réseau de communication municipal MUPI quand il fait la promotion de *June Events* dans un compte de classe 8 au pied du compte de résultat. Il s'agit là d'un des éléments essentiels de la mise en œuvre par l'association de la recommandation 2.

Recommandation 7 : Porter dans deux comptes de classe 8 les informations relatives aux avantages correspondant aux mises à disposition de locaux et de réseaux de communication.

Cette valeur de la jouissance des biens immobiliers devra naturellement être ventilée au moyen d'une clé de répartition entre les différentes activités.

Concernant cette recommandation, la DAC indique que l'inscription comptable de la mise à disposition du mobilier urbain est plus problématique dans la mesure où elle ne s'appuie sur aucune convention.

3.2.3.2. Perfectionner la comptabilité analytique en définissant des ratios

Si l'association pratique une ventilation analytique d'une partie de ses charges et de ses produits, ce qui est méritoire compte tenu de sa taille et du manque de compétences spécialisées en comptabilité en son sein, il convient néanmoins désormais d'aller plus loin. Non seulement elle doit, comme recommandé, imputer davantage et répartir simplement ses dépenses à caractère général et ses recettes, mais elle doit également donner une signification à ces montants en établissant une batterie de ratios simples rapportant par indicateur d'activité pertinent les dépenses, les recettes et leurs soldes excédentaires ou déficitaires. Ainsi, comme nous l'avons vu dans les développements précédents, les données relatives à l'activité de formation doivent-elles être rapportées à l'heure-stagiaire. D'autres indicateurs, probablement plus complexes à définir, devront rendre compte des coûts et des « bénéfices » de l'accompagnement des compagnies.

L'intégration au sein du réseau national des CDC devrait faciliter la recherche des unités d'œuvre les plus pertinentes. Certaines ont été probablement déjà définies ailleurs.

Recommandation 8 : Développer une batterie d'indicateurs ramenant dépenses, recettes et résultat de chacune des activités principales à des unités d'œuvre pertinentes.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC ajoute que ces ratios devront également être en cohérence avec la grille d'indicateurs rattachés à la convention d'objectifs pluriannuelle en cours d'élaboration par la DAC et la DRAC. Cette grille s'articule autour de trois thèmes : la responsabilité artistique, la responsabilité professionnelle et la responsabilité publique, sociale et territoriale.

Le développement d'un contrôle de gestion est en effet essentiel pour éclairer les décisions stratégiques à prendre dans des activités nécessairement mêlées³¹, aux financements croisés émanant de personnes publiques et privées, dans un contexte mouvant³².

Les indicateurs ainsi définis devront permettre la mesure des évolutions dans le temps et, si possible, la comparaison dans l'espace et le temps avec les autres CDC qui constitueront désormais les éléments de référence à privilégier tout en tenant compte d'inévitables particularités parisiennes.

³¹ Du fait même du projet associatif.

³² Par exemple en ce qui concerne le statut des intermittents du spectacle.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Définir des perspectives à moyen terme sur le devenir du réseau des studios parisiens subventionnés par la Ville, ainsi que le rôle de tête de pont et les prérogatives associées de l'APCC en son sein. 42

Recommandation 2 : Indiquer dans tous les documents budgétaires, comptables et les projets de délibération la totalité des avantages effectivement consentis par la collectivité parisienne à l'association..... 43

Recommandation 3 : Élargir dans la convention d'occupation domaniale les possibilités de mise à disposition payante des studios (article 5 de la convention d'occupation domaniale en vigueur) tout en les limitant à des usages compatibles avec la destination principale des studios. 44

Recommandation 4 : Dans le cadre d'une prochaine convention pluriannuelle d'objectifs, préciser les objectifs fixés par la Ville et définir les possibilités et les limites de l'occupation des studios par des activités excédant l'objet social de l'association. 45

Recommandation 5 : Faire délibérer par le conseil d'administration les règles générales conduisant à la fixation des tarifs et leur actualisation à l'occasion de l'examen du budget pour l'exercice à venir. 45

Recommandation 6 : Diminuer la part de dépenses de fonctionnement non affectées à telle ou telle activité par une imputation plus complète des dépenses et des recettes, pour le restant, recourir à l'usage de clés de répartition simples à définir..... 45

Recommandation 7 : Porter dans deux comptes de classe 8 les informations relatives aux avantages correspondant aux mises à disposition de locaux et de réseaux de communication..... 46

Recommandation 8 : Développer une batterie d'indicateurs ramenant dépenses, recettes et résultat de chacune des activités principales à des unités d'œuvre pertinentes. 46

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Frise chronologique représentant les principales évolutions de l'association.....	8
Graphique 1 : Subventions de fonctionnement des collectivités publiques 1999-2013.....	9
Graphique 2 : Evolution des dépenses réalisées par l'association 2006-2013.....	11
Graphique 3 : Répartition des dépenses d'accompagnement des compagnies en 2013	12
Tableau 1 : Les actions artistiques et culturelles selon leurs publics et les lieux d'intervention	14
Tableau 2 : Les compagnies en résidence à l'APCC de 2011 à 2013	15
Tableau 3 : Fréquentation des <i>masterclasses</i> 2011-2013	16
Tableau 4 : Formations dispensées par l'APCC 2011-2013.....	17
Tableau 5 : Fréquentation de <i>June Events</i> 2011-2014.....	17
Tableau 6 : Jours de mise à disposition du studio ou du théâtre à titre onéreux 2011-2014.....	18
Tableau 7 : Contrats de travail de l'association 2011-2013	21
Tableau 8 : Compte de résultat 2011 à 2013 de l'Atelier de Paris.....	25
Graphique 4 : Composition des produits d'exploitation de l'Atelier de Paris en 2013	26
Tableau 9 : Evolution des recettes propres de l'APCC de 2011 à 2013.....	27
Graphique 5 : Part du chiffre d'affaires des recettes de l'APCC en 2013	27
Tableau 10 : Détail des subventions d'exploitation de l'Atelier de Paris de 2011 à 2013	29
Graphique 6 : Financements de l'APCC par les collectivités publiques (2011-2013 en €HT)	30
Tableau 11 : Principales dépenses d'exploitation de l'APCC (2011-2013 en €HT)	32
Graphique 7 : Principales dépenses d'exploitation de l'APCC (2011-2013 en €HT)	33
Graphique 8 : Part des charges d'exploitation de l'APCC en 2013	33
Tableau 12 : Evolution des achats et charges externes de l'APCC entre 2011 et 2013.....	34
Graphique 9 : Charges de personnel de l'APCC (2011-2013 en €HT).....	35
Tableau 13 : Bilan de l'APCC de 2011 à 2013	36
Graphique 10 : Evolution de l'actif immobilisé et circulant de l'APCC au 31 décembre (en €HT)	37
Graphique 11 : Evolution de l'actif circulant de l'APCC au 31 décembre (en €HT).....	37
Graphique 12 : Composition des capitaux propres de l'APCC au 31 décembre 2013	38
Graphique 13 : Structure des principales dettes et emprunts de l'APCC au 31 décembre 2013.....	39
Tableau 14 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie de l'APCC.....	40

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de l'Atelier de Paris-Carolyn Carlson a été transmis le 26 septembre 2014 à la présidente de l'association et au directeur des affaires culturelles.

La réponse au rapport provisoire de la présidente de l'association a été adressée par courrier le 20 octobre 2014.

La réponse au rapport provisoire du directeur des affaires culturelles a été adressée par courrier le 6 novembre 2014.

RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION



Mairie de Paris
Inspection générale
17, boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04

Paris, le 20 octobre 2014

Monsieur l'Inspecteur Général,

Vous avez bien voulu nous faire parvenir le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur notre association et nous vous en remercions.

C'est avec une grande attention que nous en avons pris connaissance, et nous n'avons ni observations sur les constats présentés, ni mesures alternatives sur les recommandations réalisées à présenter.

Nous prenons immédiatement en compte les remarques relatives à la valorisation des avantages accordés par la Ville de Paris (recommandations n°2 et n°7). Ces avantages sont d'ores et déjà intégrés dans les comptes de classe 8 pour l'exercice 2014. Avec la même diligence, les règles générales conduisant à la fixation des tarifs et leur actualisation (recommandation n°5) seront soumises à l'approbation de notre prochain Conseil d'Administration qui se tiendra le 9 décembre 2014.

Dans les prochains mois, nous nous attacherons particulièrement à mettre en œuvre les recommandations n°6 et n°8 du rapport. En effet, l'entrée dans le réseau national des Centres de développement chorégraphique va nous permettre de formaliser plus d'indicateurs pertinents et comparables aux autres structures labellisées. Concernant l'objectif que vous nous fixez d'une meilleure répartition des dépenses de fonctionnement non affectées, nous ne pouvons que vouloir y parvenir. Celle-ci viendra encore diminuer le ratio fonctionnement / activités déjà exemplaire et, nous l'espérons, mieux sensibiliser nos partenaires publics et privés sur la nécessaire prise en compte des charges administratives dans tout développement d'activité nouvelle et en particulier dans le secteur de l'éducation artistique et culturelle.

Par ce présent courrier de réponse, nous souhaitons surtout saluer la qualité du rapport, tant dans les moindres précisions qu'il apporte sur l'analyse des activités et du fonctionnement de l'association, que sur la mise en perspective qu'il opère entre les projets et les enjeux présents et à venir. Nous nous réjouissons que, dans le contexte contraint que nous connaissons, les perspectives qui se dessinent pour l'Atelier de Paris – labellisation CDC, aménagement d'un nouvel espace de travail et coordination de projets avec un réseau de partenaires parisiens – soient autant de signes forts pour la danse à Paris.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur l'Inspecteur Général, l'expression de notre considération distinguée.

Présidente

Directrice Générale

Cartoucherie ■ Route du Champ de Manœuvre ■ F-75012 Paris
T: +33 1 417 417 07 ■ F: +33 1 41 74 00 22 ■ www.atelierdeparis.org ■ www.junevents.fr
Organisme de formation 11703208575 ■ Siret 39854993800021 ■ APE 9901 Z ■ TVA Intracommunautaire FR 25398640008

RÉPONSE DU DIRECTEUR DES AFFAIRES CULTURELLES

MAIRIE DE PARIS



Direction des Affaires Culturelles

Le Directeur

Affaire suivie par :

N/Réf. :

Paris, le : 06 NOV. 2014

NOTE à l'attention de :

Directeur général par intérim de
l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Observations sur le rapport provisoire d'audit de
l'association Atelier de Paris - Carolyn Carlson

Nature de la sollicitation du destinataire de la note : Note d'observations sur le rapport
provisoire sur l'association Atelier de Paris -
Carolyn Carlson

Résumé : observations de la Direction des Affaires Culturelles sur le rapport provisoire de
l'Inspection Générale de la Ville de Paris d'audit de l'Atelier de Paris - Carolyn Carlson et avis sur
les recommandations concernant la Direction.

Je vous remercie pour la transmission du rapport provisoire sur l'audit de l'association Atelier de Paris - Carolyn Carlson mené depuis juin 2014 par l'Inspection Générale de la Ville de Paris. De manière générale, le rapport présente de façon fidèle le fonctionnement de l'Atelier de Paris - Carolyn Carlson et constate la très bonne gestion de l'établissement, constat que nous partageons et dont nous nous félicitons.

Je vous prie de trouver ci-dessous notre retour :

1- Observations sur le rapport

Première partie : Le projet et sa mise en œuvre

1/ Une subvention de fonctionnement DAC non affectée

Dans la description du projet, vous présentez en page 9 la subvention de fonctionnement DAC ventilée comme suit :

- Fonctionnement : 155k€
- June Events : 25k€
- Accompagnement des compagnies : 45k€
- Autres projets (Berges de seine...) : 35k€

Or, la subvention versée annuellement à l'Atelier de Paris est une subvention de fonctionnement pour l'ensemble de ses activités. Elle n'est pas affectée.

Nos remarques sur ce point seront détaillées dans nos observations en dernière partie.

2/ Une présentation des locaux non exhaustive

En page 21, la présentation des locaux ne tient pas compte des espaces administratifs et de l'espace de répétition se trouvant à l'étage du bâtiment.

Seconde partie : La situation financière de l'association

1/ La présentation de la subvention de la Ville

Le tableau 10 (page 29) présente le détail des subventions d'exploitation de l'Atelier de Paris de 2011 à 2013. Là encore, la subvention de fonctionnement de la Ville de Paris de 225k€ apparaît en partie affectée. Or en dehors des subventions spécifiques versées par la DASCO pour les ARE et l'Art pour grandir, la subvention de fonctionnement n'est pas affectée.

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

paris
info Le 3975
Paris.fr
www.paris.fr



Par ailleurs, la subvention de la Mairie du 12^e (1000 €) apparaît dans « autres subventions » alors qu'il s'agit du budget de la Ville.

2/Les dépenses d'exploitation : une forte proportion à externaliser

La question de l'externalisation d'une partie de l'activité de l'Atelier de Paris que vous pointez à la fois (page 21) en première partie dans la paragraphe consacré au personnel et en seconde partie en lien avec la progression du poste achats et charges externes du compte de résultat de l'association, est un point particulièrement intéressant qui a retenu toute notre attention. En effet, compte tenu du développement d'APCC ces deux dernières années, il pourrait leur être suggéré à terme de réaliser des économies en réintégrant une partie de leur activité. La création d'un poste de directeur technique diminuerait le recours à l'intermittence et la formation du personnel administratif à la comptabilité diminuerait les honoraires de l'expert-comptable.

2- L'avis de la Direction des Affaires Culturelles sur les recommandations du rapport

Recommandation 1 : Définir des perspectives à moyen terme sur le devenir du réseau des studios parisiens subventionnés par la Ville, ainsi que le rôle de tête de pont et les prérogatives associées de l'APCC en son sein.

Dans la lignée de la feuille de route d'Anne Hidalgo à Bruno Julliard, la Direction des Affaires Culturelles poursuit une réflexion globale sur le déficit d'espaces de création pour les artistes parisiens, déficit dont souffre particulièrement le secteur de la Danse qui nécessite des conditions particulières (parquet...). Pour mener à bien cette réflexion, le réseau des studios subventionnés apparaît comme un partenaire incontournable et un atout précieux. C'est pourquoi dans le cadre du projet de conventionnement tripartite et pluriannuel qui sera conclu en 2015 avec l'Etat et l'APCC, le rôle d'animation et de tête de pont de ce réseau sera confirmé pour l'Atelier.

Recommandation 2 : Indiquer dans tous les documents budgétaires, comptables et les projets de délibération la totalité des avantages effectivement consentis par la collectivité parisienne à l'association.

L'aide en nature apportée par la Ville de Paris à l'Atelier de Paris - Carolyn Carlson figure déjà au compte administratif de la Ville. De plus, le montant de la valeur locative est indiqué dans la convention d'occupation du domaine public en vigueur. Cependant, lors du renouvellement de cette convention en juin 2016, le montant de la valorisation sera actualisé et nous suivrons avec attention l'inscription comptable de cette valeur au compte de résultat de l'association.

Recommandation 3 : Elargir dans la CODP les possibilités de mise à disposition payante des studios tout en les limitant à des usages compatibles avec la destination principale des studios.

Le renouvellement de la CODP en juin 2016 pourra indiquer une durée annuelle maximale de location ainsi qu'un type d'activités autorisé.

Recommandation 4 : Dans le cadre d'une prochaine convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens, préciser les objectifs fixés par la Ville et définir les possibilités et les limites de l'occupation des studios par des activités excédant l'objet social de l'association.

Au premier semestre 2015, un projet de convention d'objectifs tripartite et pluriannuelle devrait être votée en Conseil de Paris et signée entre la Ville, l'Etat et l'Atelier. Cette convention précisera en quoi le projet artistique et culturel de l'APCC rencontre les objectifs de la politique culturelle de la Ville et rappellera les moyens mis à la disposition de l'Atelier de Paris pour développer son projet.

En revanche, il nous semble que les possibilités et limites d'occupation des studios à titre lucratif par des activités excédant l'objet social n'ont pas leur place dans une convention d'objectifs qui se concentre sur le projet associatif et les indicateurs de suivi du projet. Ce cadre pourrait être plus judicieusement fixé par la Convention d'occupation du domaine public renouvelée en juin 2016.

Recommandation 5 : Faire délibérer par le conseil d'administration les règles générales conduisant à la fixation des tarifs et leur actualisation à l'occasion de l'examen du budget pour l'exercice à venir (APCC, 1 an).

La Direction des Affaires Culturelles pense qu'il s'agit d'une recommandation tout à fait pertinente qui concourt à une plus grande transparence.

Recommandation 6 : Diminuer la part des dépenses de fonctionnement non affectées à telle ou telle activité par une imputation plus complète des dépenses et des recettes, pour le restant, recourir à l'usage de clés de répartition simples à définir (APCC, 18 mois).

La Direction des Affaires Culturelles ne peut qu'encourager cette démarche analytique qui facilitera le suivi d'activités et permettra à terme aux partenaires publics de mieux accompagner l'Atelier de Paris dans son développement. Toutefois, si l'affectation de toutes les dépenses est tout à fait pertinente, elle l'est moins pour les recettes qui ne sont pas toutes imputables comme c'est le cas pour la subvention de fonctionnement de la Ville de Paris et la subvention dite « d'équilibre » de l'Etat qui concerne l'ensemble des activités de la structure et ne peuvent être affectées à un type d'activités et ventilées dans le plan comptable comme préconisé ici.

Recommandation 7 : Porter dans deux comptes de classe 8 les informations relatives aux avantages correspondant aux mises à disposition de locaux et de réseaux de communication (APCC, 6 mois).

Si l'inscription en compte 8 de la valeur mobilière des locaux ne pose pas de problème puisque son montant est indiqué dans la CDDP, en revanche, l'inscription comptable de la mise à disposition du mobilier urbain est plus problématique. En effet, elle ne s'appuie sur aucune convention, dès lors certains experts comptables refusent de l'inscrire comptablement. Il s'agit cependant d'une recommandation que nous porterons auprès de l'Atelier de Paris.

Recommandation 8 : Développer une batterie d'indicateurs ramenant dépenses, recettes et résultat de chacune des activités principales à des unités d'œuvre pertinentes (APCC, 18 mois).

Ces ratios seront à penser en lien avec les indicateurs usités au sein du réseau des CDC nationaux mais aussi en cohérence avec la grille d'indicateurs rattachés à la convention d'objectifs pluriannuelle en cours d'élaboration par la DAC et la DRAC. Cette grille s'articule autour de trois thèmes :

- La responsabilité artistique ;
- La responsabilité professionnelle ;
- La responsabilité publique, sociale et territoriale.

Tels sont les éléments que je tenais à porter à votre connaissance.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*