

INSPECTION GENERALE

IG n° 08-14

Exemplaire n°

RAPPORT DEFINITIF
D'AUDIT DE LA MAISON DE LA POESIE

- Mai 2010 -

Rapporteurs :

....., administrateur
....., administratrice

Le Maire de Paris

12 3 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

-==--

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

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

- Secteur de la culture :
Poésie.

la Maison de la

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

Très cordialement



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DEFINITIF**

AUDIT DE LA MAISON DE LA POESIE

– Mai 2010 –

La Maison de la Poésie figure parmi les associations les plus hautement subventionnées par la collectivité parisienne.

Cet équipement, créé en 1982 sous forme associative pour organiser et promouvoir les actions d'aide à la création poétique et à la diffusion de la poésie, est aujourd'hui installé dans le 3^{ème} arrondissement, au Théâtre Molière, qui appartient à la Ville de Paris. Il emploie 15 salariés et la subvention annuelle de fonctionnement s'élève à 901 077 € (2009) à laquelle s'ajoute une subvention d'équipement de 20 000 € alors que le montant total des charges s'élève à 1 375 467 €. Une vingtaine de spectacles autour de la poésie sont proposés chaque année, ainsi que des animations, en particulier dans quelques établissements scolaires. Au total, 21 184 spectateurs ont fréquenté la Maison de la Poésie en 2008.

Un nouveau directeur a été nommé en 2006 dont la ligne artistique consiste à promouvoir la poésie contemporaine. Reconduit en 2009, il est confronté à des difficultés financières importantes, le déficit cumulé s'élevant, fin 2009, à environ 143 000 €.

1. Une Maison de la Poésie à la recherche de son identité

Un précédent audit de l'Inspection générale datant de 1998 avait mis en lumière un certain nombre de difficultés auxquelles cet équipement culturel était confronté : problèmes financiers récurrents dus à une surchauffe de la programmation, querelles intestines, hésitations perpétuelles quant à la ligne artistique à adopter (spectacles ou lectures ?), mauvaise gestion des ressources humaines, statut inadapté, etc. Ces recommandations avaient été peu suivies d'effets [.....]. *Les occultations effectuées dans le texte de la présente note de synthèse l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

[.....] avec l'élection d'un nouveau Président (et la désignation d'un nouveau directeur issu du monde de la poésie) [...] la Maison de la Poésie a connu un regain d'activité avec une programmation renouvelée et une réelle volonté de dépoussiérage. Une politique active de production et de coproduction a été impulsée, de nouvelles sources de financement obtenues de l'Etat, de nouveaux partenariats établis, en particulier avec la revue [.....].

Toutefois, l'emballage de la programmation n'a pas produit tous les résultats escomptés en termes de fréquentation, le refus de faire appel à des comédiens connus pesant sur celle-ci, ce qui se traduit par l'apparition de nouvelles difficultés financières.

2. Une situation financière préoccupante

Les fonds propres ne représentent plus que 5,6 % du bilan, ce qui est alarmant, l'association ne disposant plus d'aucune marge de manœuvre. Pour la première fois, le fonds de roulement est négatif. Le besoin en fonds de roulement étant constant, il en résulte une trésorerie nette en diminution en 2008, qui ne couvre plus que 42 jours de charges d'exploitation, ce qui est insuffisant.

La principale cause du déficit des années 2007 et 2008 est l'augmentation des charges, bien supérieure à celle des produits (dépenses de personnel, de communication et dépenses artistiques non compensées par une moindre augmentation des recettes de billetterie).

La part des subventions est prépondérante puisqu'elle atteint 80 % des produits et 70 % pour la seule Ville de Paris, les produits de la billetterie et de la vente au bar ne représentant que 19 % du total. La Maison de la Poésie est donc très dépendante des subventions qui lui sont allouées par la seule Ville de Paris. A titre de comparaison, la Ville de Marseille ne finance (2009) le Centre international de poésie qu'à hauteur de 47 %.

Il serait toutefois illusoire de compter sur une aide supplémentaire de l'Etat et de la Région d'Ile-de-France dans le cadre du statut actuel pour assainir la situation financière de l'association. C'est pourquoi un plan de redressement a été adopté en octobre 2009 par le conseil d'administration visant à résorber le déficit sur trois ans, mais les hypothèses sur lesquelles il s'appuie sont trop optimistes.

3. Des défis à relever

Le lien unissant la Ville à la Maison de la Poésie va devoir être redéfini dans le cadre d'une véritable stratégie. Il faudrait dans cette perspective rapprocher cet équipement d'une structure plus importante, mieux identifier les types de public que l'on souhaite toucher et nouer des partenariats plus étroits avec d'autres acteurs intervenant dans le champ culturel.

En outre, le lieu n'est pas complètement adapté à sa mission et il faudrait améliorer l'accueil, les conditions de stockage du matériel, le confort des loges et la conservation du fonds documentaire.

Enfin, l'organisation doit être modifiée, surtout en ce qui concerne les relations fonctionnelles entre le directeur et le directeur administratif, l'articulation de la communication et des relations publiques, la place du personnel dans la marche de l'établissement.

En conclusion, l'utilité de la Maison de la Poésie ne fait aucun doute et l'expérience menée par son actuel directeur mérite d'être poursuivie.

Rapporteurs :, administrateur

....., administratrice

SOMMAIRE

1. Une Maison de la Poésie à la recherche de son identité.....	8
1.1. Un précédent audit aux préconisations restées en partie lettre morte	8
1.2. Une interminable fin de règne.....	9
1.2.1. La crise comme mode de gouvernance	9
1.2.2. Un douloureux processus de refondation	10
1.3. Un nouveau souffle.....	11
1.3.1. Un « attelage » homogène	11
1.3.2. Une programmation ambitieuse et une activité soutenue	12
1.3.3. Une consolidation réelle, mais fragile	14
2. Une situation financière préoccupante	17
2.1. Un bilan 2008 en diminution	17
2.2. Un déficit important	19
2.3. Un incontournable plan de redressement	22
2.3.1. Des hypothèses trop optimistes	23
2.3.2. Des charges administratives très lourdes.....	24
3. Des défis à relever.....	27
3.1. Une tutelle à réaffirmer et une stratégie à redéfinir	27
3.1.1. Un statut juridique à réexaminer	27
3.1.2. De nouveaux publics à conquérir	28
3.1.3. Des partenariats à établir	28
3.2. Un lieu à revisiter	29
3.2.1. Un espace en quête d'ouverture sur l'extérieur	29
3.2.2. Un fonds documentaire à valoriser.....	30
3.2.3. Des équipements à améliorer	30
3.3. Une organisation inadaptée.....	31
3.3.1. Une meilleure synergie à créer entre artistique et administratif	31
3.3.2. Des tâches à mieux définir	31
3.3.3. Des salariés à davantage associer.....	32
CONCLUSION.....	33
RECOMMANDATIONS.....	37
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	
ANNEXES	

« La poésie n'est pas souvent à l'honneur. C'est que la dissociation semble s'accroître entre l'œuvre poétique et l'activité d'une société soumise aux servitudes matérielles (...). Quand les mythologies s'effondrent, c'est dans la poésie que trouve refuge le divin ; peut-être même son relais. Et jusque dans l'ordre social et l'immédiat humain, quand les Porteuses de pain de l'antique cortège cèdent le pas aux Porteuses de flambeaux, c'est à l'imagination poétique que s'allume encore la haute passion des peuples en quête de clarté. »

Saint-John Perse – Discours de réception du Prix Nobel de littérature, prononcé le 10 décembre 1960 à Stockholm

INTRODUCTION

Par une note en date du 23 avril 2008, le Maire de Paris a chargé l'Inspection Générale d'auditer, dans le cadre de son plan de contrôle des associations, **la Maison de la Poésie** qui **figure parmi les associations hautement subventionnées par la collectivité parisienne**.

1. La Maison de la Poésie

La Maison de la Poésie a été créée le 10 août 1982 à l'instigation de la Ville de Paris, avec le soutien et l'appui de Pierre Seghers et de Pierre Emmanuel, dans le but « d'organiser et de promouvoir les actions d'aide à la création poétique et à la diffusion de la poésie, ainsi que toute activité annexe dans ce domaine » (article 2 des statuts initiaux). Les nouveaux statuts adoptés en 1999 (cf. annexe I), modifiés en 2004, disposent que l'association a pour objet « de faire connaître, de promouvoir et de diffuser la poésie par tous les moyens ».

Elle était implantée à l'origine au sein du bâtiment Lescot sur la terrasse du Forum des Halles, rue Rambuteau, dans des locaux de [.....]. *La fin de la phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Il en va de même des autres occultations effectuées dans le texte du rapport.*

Elle est aujourd'hui **installée au Théâtre Molière** créé en 1791, situé dans le passage du même nom dans le 3^{ème} arrondissement, entre le 161 rue Saint-Martin et le 82 rue Quincampoix, dans le centre historique de Paris et à proximité du Centre Pompidou.

Cet équipement culturel, d'une surface totale de 1 350 m², est la **propriété de la Ville de Paris** qui héberge l'association « Maison de la Poésie » dans le cadre d'une convention annuelle d'occupation précaire du domaine public (cf. annexe II) moyennant le versement d'une redevance annuelle dont le montant s'élève à 100 € par mois pour une valeur locative estimée de 46 900 €. Elle emploie quinze salariés et **la subvention annuelle de fonctionnement** (cf. annexe III) s'élève à **901 077 €**, auxquels s'ajoute **une subvention d'équipement de 20 000 €** (cf. annexe IV).

Le conseil d'administration (cf. annexe I), présidé depuis le 28 octobre 2005 par [.....], est composé de 15 membres¹ dont deux représentants de la Ville, les maires des 2^{ème} et 3^{ème} arrondissements.

Le nouveau directeur, [.....], en poste depuis le 3 février 2006, a été reconduit le 15 janvier 2009. Il s'est efforcé, à travers une programmation renouvelée, ambitieuse et exigeante, de développer cette structure en élargissant son audience (14 123 spectateurs payants et 7 061 invités en 2008 contre 8 388 et 5 374 en 2005). Il n'en demeure pas moins que **la situation comptable et financière est très dégradée**, avec une insuffisance de fonds propres et un fonds de roulement négatif, qui font peser des risques sur la pérennité de l'association, dont le déficit cumulé s'élève à environ 143 000 €.

Le Président du Conseil d'administration de la Maison de la Poésie fait valoir, dans sa réponse à l'Inspection générale dans le cadre de la procédure contradictoire, que « bien

¹ Le nombre de membres du Conseil d'administration est passé en 2004 de 13 à 15.

évidemment, la Maison de la Poésie n'invite pas un spectateur sur trois, mais qu'elle a mis en place un ensemble de manifestations pour lesquelles les entrées sont libres (*La République des Poètes* une fois par mois, les événements exceptionnels, les spectacles liés à *Paris en toutes lettres*, des lectures ... »).

2. Les objectifs de la mission

En l'absence de questions spécifiques concernant les objectifs de la Mission, les auditeurs se sont rapprochés du cabinet du Maire, de celui de l'Adjoint chargé de la culture, du Secrétariat général de la Ville de Paris et de la Direction des affaires culturelles pour connaître leurs principales attentes, lesquelles peuvent être ainsi résumées :

- La Maison de la Poésie répond-elle à un besoin d'intérêt local et municipal et sa mission consistant à démocratiser un art élitiste est-elle bien remplie ?
- Cet équipement ne souffre-t-il pas d'une absence de visibilité en dehors d'un cercle étroit d'initiés et son identification à la Ville de Paris, de même que son implication dans la mise en œuvre de la politique culturelle municipale, sont-elles suffisantes ?
- La politique de communication mise en œuvre par la Maison de la Poésie est-elle adaptée et permet-elle de toucher un public plus large ? Quel peut être en particulier l'intérêt d'éditer une revue spécialisée dans ce domaine, comme cela a été le cas durant de nombreuses années ?
- Est-on en mesure de décrire de manière précise la nature du public fréquentant les lieux et de percevoir ses attentes ?
- Le patrimoine immobilier et mobilier de cet équipement est-il adapté aux missions qui lui ont été confiées et permet-il d'envisager des développements ultérieurs pour en accroître l'attractivité (restaurant, espace librairie) ?
- Quel bilan peut-on tirer des opérations de coopération que la Maison de la Poésie s'est efforcée d'initier, soit avec d'autres associations de ce type, soit avec des manifestations plus ponctuelles, soit avec le milieu scolaire ?
- Le climat régnant au sein de cette association faisant cohabiter des gestionnaires et des artistes est-il de nature à dépasser les clivages et à permettre de maintenir un juste équilibre entre ambitions culturelles et contraintes budgétaires ?
- Enfin, l'argent public est-il bien utilisé, la subvention qui représente une part déterminante des ressources de la Maison de la Poésie est-elle à un niveau pertinent et la situation financière est-elle saine ?

Il faut au préalable indiquer que cette mission porte sur un **domaine artistique** qui est parfois **considéré comme élitiste** ou confidentiel et dont les pouvoirs publics s'efforcent de soutenir la diffusion de différentes manières. En effet, l'édition poétique ne représente en France que 0,2 % du chiffre d'affaires du secteur de l'édition et la plus grande partie de celui-ci est réalisée grâce à la réédition des œuvres de poètes classiques dont la lecture relève de la prescription scolaire.

Pourtant, alors qu'il est rare que les tirages dépassent les 2 000 exemplaires, **le nombre de maisons d'édition spécialisées dans la poésie n'a jamais été aussi élevé** (environ 400), de même que celui des revues (y compris électroniques) et **le nombre de manifestations ou de structures qui lui sont consacrées ne cesse d'augmenter** (citons par exemple le Printemps des Poètes, le Marché de la Poésie désormais biennuel, le Festival international de la Poésie à Paris, le Festival permanent des Poésies dans le 18^{ème} arrondissement², la Biennale internationale des poètes en Val-de-Marne, la Maison de la Poésie de Saint-Quentin-en-Yvelines pour la seule Ile-de-France).

Cet **engouement**, qui échappe à la sphère marchande, correspond sans doute à une **réaction de la société face à une perte de sens** que la poésie vient interroger, soit à travers l'écriture, y compris amateur, soit à travers la fréquentation des œuvres sous différentes formes.

Certes, il est rare que les poètes puissent, à quelques exceptions près, vivre de leur art, mais la multiplication de lectures publiques, de conférences ou de rencontres autour de leurs œuvres leur permet d'entrer en contact avec le public et de vendre leurs recueils. Ils animent, souvent grâce au soutien de collectivités locales, des ateliers d'écriture destinés au public scolaire ou bénéficient d'aides sous forme de résidence d'écrivains³, de bourses ou de prix, sans parler des droits lorsque leurs œuvres font l'objet d'adaptations théâtrales.

C'est dans ce contexte que se situe l'action de la Maison de la Poésie qui a pris le parti, certes non exclusif, de soutenir la **théâtralisation des œuvres poétiques** qui constitue un vecteur important de diffusion de cet art littéraire.

3. La méthode suivie

En dehors de l'examen d'une documentation générale abondante fournie par la Direction des affaires culturelles et la Maison de la Poésie elle-même (y compris la critique des spectacles qui y sont présentés) et des différentes pièces comptables, les auditeurs ont surtout cherché à comprendre comment fonctionnait cet équipement de l'intérieur en rencontrant la quasi-totalité des salariés, le Président, les deux maires d'arrondissement qui y représentent la Ville et tous les membres du conseil d'administration, dont certains sont eux-mêmes des poètes à la notoriété incontestable.

Ils ont effectué **deux visites approfondies des locaux**, sont venus à la présentation de la saison 2009-2010 le 22 septembre 2009⁴ et ont **assisté à deux spectacles** le 3 décembre 2009 : l'un donné dans la grande salle (« Timon d'Athènes », adaptation très libre de la pièce de Shakespeare faisant appel à des chanteurs de *slam* et de *rap*) et l'autre dans la petite salle (« Dans le jardin de mon père », écrit, mis en scène et interprété par le directeur). Il convient d'indiquer que, si les auditeurs s'interdisent de porter un jugement esthétique sur les

² La Ville de Paris finance également ces deux dernières manifestations en les subventionnant à hauteur de 13 500 € au total (budget 2009).

³ Le Centre International de Poésie de Marseille (CIPM) accueille chaque année en résidence quelques auteurs étrangers pour une période de trois mois chacun. Parallèlement, des poètes français sont envoyés en résidence dans des villes emblématiques de la Méditerranée comme Tanger ou Beyrouth, les textes écrits à cette occasion étant ensuite édités dans une collection sous la responsabilité du CIPM, « Le refuge en Méditerranée » (cf. annexe VIII).

⁴ La salle Pierre Seghers était pleine et des extraits de spectacles ont été joués à cette occasion.

spectacles présentés dans ce théâtre, la fréquentation des lieux leur a permis de comprendre le sens de l'actuelle ligne artistique, sans autre médiation que leur propre perception.

Les auditeurs ont encore rencontré les autres financeurs de la Maison de la Poésie, Direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France et Centre national du livre, d'autres institutions dont la vocation est analogue à la sienne comme **le Printemps des poètes, la Maison de la Poésie de Saint-Quentin-en-Yvelines** ou **le Centre international de Poésie de Marseille**, ainsi qu'un universitaire dont l'objet de recherche porte sur la poésie et sa diffusion.

Il convient de noter que les auditeurs n'ont pas pu rencontrer les fonctionnaires de la Région d'Ile-de-France en charge des questions liées au spectacle vivant et aux résidences d'écrivains. Ils le regrettent car l'implication de la Région en matière culturelle est importante, et cette collectivité participe de temps à autre au financement de la Maison de la Poésie dont elle a contribué à rénover les locaux.

Enfin, les auditeurs ont éprouvé de **sérieuses difficultés à obtenir les rendez-vous nécessaires au sein même de la Maison de la Poésie**, certains de leurs interlocuteurs ayant longtemps hésité avant de les rencontrer⁵. Ce cas de figure, exceptionnel en ce qui concerne les audits menés au sein d'associations subventionnées, peut s'expliquer par la situation complexe [.....].

Cet obstacle n'a pu être levé qu'au prix de concessions, l'Inspection générale s'engageant à ne pas poser de questions sur les sujets touchant au climat régnant au sein du théâtre. Ceci pose un problème de fond : celui de **la marge de manœuvre dont dispose le service de contrôle de la Ville de Paris dans des organismes, certes privés, mais qui ne doivent leur existence qu'aux subventions municipales**.

Aussi est-il important de rappeler que l'article L. 1611-4 du Code général des collectivités territoriales dispose que « *toute association, œuvre ou entreprise ayant reçu une subvention peut être soumise au contrôle des délégués de la collectivité qui l'a accordée* ».

La liste des personnes rencontrées figure à la fin du rapport.

4. Le plan du rapport

Le présent rapport comprend trois parties :

- la première, à vocation historique, vise à rappeler les différents événements qui ont ponctué jusqu'à aujourd'hui la vie de cette institution depuis le précédent audit de l'Inspection générale ;
- la deuxième consiste à analyser la situation financière de la Maison de la Poésie qui est aujourd'hui préoccupante ;
- la troisième se propose d'identifier les principaux défis auxquels la Maison de la Poésie va être confrontée à plus ou moins longue échéance.

⁵ En outre, la plupart des entretiens se sont tenus dans un lieu public en dehors de la Maison de la Poésie pour des raisons de confidentialité, la disposition des locaux ne permettant pas de garantir cette dernière dans des conditions optimales.

Différentes recommandations viennent enfin clore ce rapport afin de permettre à cet équipement culturel de pouvoir répondre à ces défis dans les meilleures conditions.

Une procédure contradictoire a enfin été conduite à la fois avec la Maison de la Poésie et sa direction de tutelle, la Direction des affaires culturelles, leur réponse figurant, ainsi qu'un bref commentaire des rapporteurs, en fin de rapport.

1. UNE MAISON DE LA POESIE A LA RECHERCHE DE SON IDENTITE

Depuis sa création, la Maison de la Poésie traverse parfois de fortes zones de turbulence. L'Inspection générale est ainsi intervenue une première fois en 1998, mais ses préconisations n'avaient reçu que peu d'écho (1.1.). Cet immobilisme a conduit à accroître ses difficultés (1.2.)[.....]. Enfin, la nomination en 2006 d'un nouveau directeur en complète rupture avec son prédécesseur a redonné un nouveau souffle à cette institution, mais au prix de tensions accrues (1.3.).

1.1. Un précédent audit aux préconisations restées en partie lettre morte

Dans l'audit remis au Maire de Paris en juillet 1998⁶, il était indiqué que la Maison de la Poésie était une « association dynamique, performante et financièrement saine », qu'elle pouvait et devait vivre et qu'elle avait prouvé « par son installation dans un site prestigieux, qu'elle a(vait) un avenir et qu'elle a(vait) une place toute particulière dans l'activité culturelle parisienne ».

Mais il était ajouté qu'elle « était confrontée à de sérieuses difficultés internes, difficultés [.....]qui sont de nature à en perturber gravement et durablement le fonctionnement ».

Ce rapport rappelait que de 1984 à 1991 la Maison de la Poésie avait connu une montée en puissance très prudente. En effet, il n'y avait eu par exemple en 1990 que 58 manifestations ayant attiré au total 3 317 spectateurs dont 50 % d'invités générant 7 336 € de recettes[.....]
.....]en 1997, 36 059 spectateurs (dont 26 532 payants) ont fréquenté les 433 manifestations organisées cette année-là, alors que le nombre de spectateurs n'était que de 21 184 en 2008.

Ce regain de dynamisme peut s'expliquer pour deux raisons :

- La programmation ambitieuse du nouveau directeur qui jouissait à cette époque d'une confiance totale de la part de la Municipalité en place, qui faisait appel à des comédiens renommés comme [.....](dont le spectacle a rapporté au total 105 000 € grâce aux droits de suite), [.....], qui n'hésitait pas à louer les salles à des entreprises ou des associations et qui surtout avait obtenu une augmentation considérable de la subvention municipale qui était passée de 590 000 € en 1995 à 990 000 € en 1996, soit 90 000 € de plus qu'aujourd'hui.
- Le déménagement en 1995 de la Maison de la Poésie du Forum des Halles vers le Théâtre Molière, suite aux importants travaux de réhabilitation qui y avaient été entrepris par la Ville de Paris qui l'avait acquis en 1985 (5 M€ dont 0,4 M€ apportés par la Région d'Ile-de-France). L'Inspection générale soulignait ainsi qu'il s'agissait d'une réhabilitation exceptionnelle et que l'outil culturel mis à disposition de la Maison de la Poésie était de très grande qualité.

⁶ Audit de la Maison de la Poésie, rapport de l'Inspection générale de la Ville de Paris n° 97-17, juillet 1998, accessible sur paris.fr.

Pour autant, **ce succès apparent dissimulait des problèmes graves** que l'Inspection générale attribuait alors à un phénomène de « surchauffe » et qui se traduisait par une situation sociale très dégradée[.....].

L'Inspection générale soulignait le conflit, non résolu encore aujourd'hui, entre l'écrit et l'oral et le risque de faire de cet équipement culturel une « usine à poésie ». *In fine*, il était en particulier recommandé de changer de directeur, de recruter un administrateur de théâtre et un attaché de presse (ce qui a été fait depuis), de clarifier les relations entre la Maison de la Poésie et la troupe personnelle de [.....], de diminuer la programmation de 20 %, de réduire la subvention à 820 000 €, de réformer la revue Poésie et de rechercher une nouvelle formule juridique pour gérer un équipement culturel de ce type.

Le refus de mettre un terme au mandat du directeur de la part de l'ancienne municipalité et les hésitations qui ont marqué les débuts de la mandature 2001-2008 sur la démarche à adopter ont [.....] **nui à l'image de l'institution** en même temps qu'ils ont sapé certaines de ses fondations et **entretenu** encore un peu plus **la confusion quant à la stratégie mise en œuvre**.

[.....] Il est intéressant de constater que **plusieurs des problèmes auxquels la Maison de la Poésie était confrontée en 1998 sont toujours d'actualité** : conflits personnels [.....], croissance exponentielle de la programmation conduisant à des difficultés financières et donc à la révision à la baisse des ambitions initiales, hésitation perpétuelle sur la ligne à suivre, en particulier sur la place respective à accorder à la théâtralisation des œuvres poétiques et à leur diffusion par d'autres vecteurs (les poètes eux-mêmes) et pour d'autres publics.

1.2. Une interminable fin de règne

De 1998 à 2005, la Maison de la Poésie a vécu une période troublée dans la mesure où les décisions qui s'imposaient furent repoussées jusqu'à ce que la sagesse finisse enfin par l'emporter.

1.2.1. La crise comme mode de gouvernance

A partir de 1998, la Maison de la Poésie s'est installée dans la crise puisqu'à la suite de la démission du Président du conseil d'administration, [.....], c'est l'Adjointe au Maire de Paris chargée des affaires culturelles qui a assuré l'intérim jusqu'en 2000, date à laquelle [.....] lui a succédé avant de démissionner à son tour l'année suivante avec fracas. Ce dernier expliquait sa décision par son impossibilité à assumer sa mission sans pouvoir réel de décision, la programmation étant du ressort exclusif du directeur d'une part, par les interrogations quant aux objectifs de la Maison de la Poésie⁷ – quels spectacles pour quel public ? – d'autre part.

⁷ Un groupe de travail associant la Direction des affaires culturelles et la Maison de la Poésie avait bien été constitué en 2004, mais ses conclusions n'ont pas été portées à la connaissance des auditeurs.

Par ailleurs, **de nouveaux statuts furent adoptés en 1999**. Ils avaient pour objectif de réduire la part des représentants de la Ville au sein du conseil d'administration et de répondre à la critique exprimée par l'Inspection générale selon laquelle la Maison de la Poésie aurait été une association transparente⁸. Des personnalités qualifiées firent alors leur entrée au conseil d'administration, la Ville ne disposant plus que de deux sièges et la direction des affaires culturelles n'ayant plus de voix délibérative. A partir de 2001, la Ville fut représentée par Mme Dominique Bertinotti, maire du 4^{ème} arrondissement, et M. Olivier Pagès, conseiller de Paris, élu de l'opposition dans le 11^{ème} arrondissement.

[.....]
]
]. *Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

[.....]
]
]. *Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Cette phase d'instabilité s'est tout de même traduite par une amorce de sécurisation juridique puisqu'en dehors du toilettage des statuts en 1999, puis en 2004, il faut mentionner la signature à partir de 2003 d'une convention d'occupation précaire du domaine public (cf. annexe II).

Mais, dans le même temps, la politique brutale de décélération de la programmation, amplifiée par des choix artistiques hasardeux et la réduction sensible des dépenses de communication, s'est traduite par une diminution de la fréquentation, donc des recettes, et une détérioration de la situation financière, en dépit du recrutement d'une directrice administrative, [.....]. Cette situation s'est aggravée avec le licenciement de deux des salariés en 2003, l'un d'eux ayant 20 ans d'ancienneté (88 500 € de coût pour l'association).

1.2.2. Un douloureux processus de refondation

Ce n'est qu'en **février 2005** que fut prise en conseil d'administration la décision d'engager **un processus de refondation de la Maison de la Poésie** devant aboutir à la **désignation d'un nouveau directeur**. La programmation 2005-2006 fut alors suspendue, des négociations engagées avec [.....] pour aboutir à un accord transactionnel et une réflexion engagée sur le profil de son successeur.

⁸ Une association est qualifiée d'association transparente lorsqu'elle ne dispose d'aucune autonomie par rapport à la personne publique qui la finance. Il s'agit donc d'un démembrement de l'administration.

Cette période a été traumatisante pour la Maison de la Poésie pour plusieurs raisons :

- [.....].
.....
.....]. *Le début de ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* La procédure de sélection des candidats a été repoussée de plusieurs mois ce qui a plongé la Maison dans une phase d'incertitude néfaste à sa sérénité.
- La revue Poésie, créée par Pierre Seghers, a été supprimée sans qu'aucune solution transitoire de remplacement ne soit envisagée.
- La convention avec la compagnie [.....] n'a pas été renouvelée au-delà de 2005, ce qui rendait sans objet le maintien en fonction de celui-ci dans l'attente d'une décision définitive concernant sa situation personnelle.

De surcroît, le président élu fin 2002 a démissionné en novembre 2005 en expliquant que « les relations (de la Maison de la Poésie) avec la Ville étaient entrées dans un processus où il était compliqué de comprendre sa volonté et ses intentions réelles lorsqu'il s'est agi de régler la problématique posée par [.....] la nécessité de (...) redynamiser la Maison de la Poésie, problématique d'ailleurs déjà clairement identifiée dans le rapport de l'Inspection générale effectué sous la précédente mandature ».

Une nouvelle fois, [.....] fut chargé d'assurer l'intérim dans un contexte assez flou. En effet, le conseil d'administration ne comprenait pas, alors que la décision de se séparer de [.....] avait été prise dès l'automne 2004, pourquoi la Ville de Paris ne la concrétisait pas. Il est indéniable qu'un climat d'incompréhension s'est alors instauré entre la Maison de la Poésie et sa tutelle [.....].

1.3. Un nouveau souffle

Après une longue période d'incertitude, c'est en **octobre 2005** qu'il a été **mis fin aux fonctions**[.....]. Cette solution, [.....], évitait de recourir à la procédure du licenciement [.....]. Elle allait toutefois faire peser sur les finances de l'association une charge importante [.....].

1.3.1. Un « attelage » homogène

C'est donc un nouvel « attelage », beaucoup plus homogène que les précédents, qui s'est installé à la tête de la Maison de la Poésie après [.....]:

- [.....]
.....
.....
.....

.....
.....
.....]. Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

- [.....
.....
.....
.....
.....].
Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

La confiance réciproque entre les deux têtes de l'association constitue un gage important pour l'avenir dans la mesure où la ligne artistique de l'un et les exigences de l'autre en matière de programmation se rejoignent, même si la situation financière constitue un motif de profonde inquiétude pour le Président.

En effet, en dépit de cette nouvelle donne, la Maison de la Poésie se trouvait déjà début 2006 dans une situation financière dégradée que les ambitions de [.....] en matière de programmation et les perspectives de nouvelles sources de financement allaient rejeter au second plan. **L'établissement a ainsi vécu pendant trois ans dans une sorte d'euphorie** [.....].

1.3.2. Une programmation ambitieuse et une activité soutenue

[.....
.....
.....
.....
.....]. Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....
.....
.....].
Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Cette ligne artistique s'est traduite par une multiplication de spectacles et de créations originales dont le retentissement a été important. Ainsi en a-t-il été pendant la saison 2007-2008 de l'Oral et Hardi [.....], d'après des textes du poète belge Jean-Pierre Verheggen, de la Commission centrale de l'Enfance de et avec David Lescot, ces deux spectacles étant repris en 2008-2009 et couronnés par des Molière en 2009, ou de V en 2008-2009 du poète anglais Tony Harrison, repris pendant la saison 2009-2010. On peut encore citer la présentation couronnée de succès en 2009 de deux textes du poète palestinien Mahmoud Darwich disparu l'année précédente et dont la notoriété internationale est incontestable.

En complément de ces spectacles, d'autres manifestations ont été organisées à partir de 2009 sous la forme de rencontres (« Les poètes inventent l'Europe »), de conférences avec des personnalités telles qu'Hélène Cixous ou Armand Gatti (« Figures d'humanité »), sans parler de la revue parlée (« La République des poètes ») qui se tient certains samedis après-midi depuis déjà plusieurs années.

Par ailleurs, le directeur s'est attaché à mieux associer la Maison de la Poésie à certaines manifestations parisiennes comme Nuit Blanche, le Festival d'automne, le Festival des cultures juives, Lire en fête.

C'est donc à partir de **2008** que **la programmation a connu une très forte accélération**, le nombre de représentations ayant plus que doublé cette année-là et celui des entrées payantes progressant de 70,5 %, mais le prix moyen d'entrée a diminué en 2007, ce qui a privé l'association de ressources utiles à son développement sans pour autant favoriser la démocratisation de sa fréquentation.

Les indicateurs d'activité sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Statistiques d'activité de la Maison de la Poésie				
	2005	2006	2007	2008
Nombre de représentations	285	216	243	517
Recettes	117 655 €	91 705 €	91 092 €	162 813 €
Nombre d'entrées payantes	8388	6740	8285	14123
Prix moyen d'entrée	14 €	14 €	11 €	12 €
Nombre d'entrées gratuites	5 374	3 123	3 836	7 061
Pourcentage d'entrées gratuites	39 %	32 %	32 %	33 %

La **part des spectateurs invités**, qui s'est stabilisée autour d'un sur trois, est plutôt supérieure à celle que l'on rencontre dans les théâtres nationaux (environ 10 %). Elle est **assez proche de ce que l'on constatait dans les autres théâtres municipaux** où le taux oscille entre 20 % et 40 %.

Un précédent audit de l'Inspection générale⁹ avait recommandé de limiter le nombre des invitations dans les théâtres subventionnés par la Ville, d'autant plus que celles-ci profitaient peu aux exclus de la culture. La Ville de Paris a donc décidé en 2009 de fixer un objectif de réduction du nombre des invitations à 20 % d'ici 2011, encore éloigné en ce qui concerne la Maison de la Poésie.

La capacité de la jauge varie selon les représentations. **En 2008, la jauge moyenne était de 157 places pour la salle Pierre Seghers et de 30 pour la petite salle.** Le taux de remplissage a évolué ainsi de 2005 à 2008 :

Années	2005	2006	2007	2008
Taux de remplissage total	43 %	45 %	42 %	43 %
Taux de remplissage salle Pierre Seghers	41 %	40 %	39 %	36 %
Taux de remplissage petite salle	60 %	71 %	60 %	74 %
Taux de remplissage lecture et concert	62 %	64 %	52,50 %	66 %

⁹ « Etude de la politique d'invitations des théâtres municipaux », rapport de l'Inspection générale de la Ville de Paris n° 06-11, juin 2008, accessible sur *paris.fr*. La Maison de la Poésie faisait partie des salles étudiées.

A titre de comparaison, le taux de remplissage atteignit 60 % en 1997, année du spectacle avec [.....], et 59 % en 2002, lorsque [.....] était à l’affiche.

Le nombre de **spectateurs** a connu une **forte progression** à partir de l’année 2007 : 32 % en 2007 et 46 % en 2008 pour la plus grande salle, plus d’un quadruplement en 2008 pour la petite salle après une diminution en 2007.

Salle Pierre Seghers	2005	2006	2007	2008
Nombre de spectateurs	9 050	6 851	9 032	13 211
Nombre de représentations	122	97	140	241
Moyenne de spectateurs par représentation	74	71	65	55
Petite salle				
Nombre de spectateurs	2514	2382	1306	5941
Nombre de représentations	125	108	68	246
Moyenne de spectateurs par représentation	20	22	19	24
Total des deux salles				
Nombre de spectateurs	11564	9233	10338	19152 ¹⁰
Nombre de représentations	142	119	208	487
Moyenne de spectateurs par représentation	81	78	50	39

1.3.3. Une consolidation réelle, mais fragile

En dehors de la définition d’une nouvelle ligne artistique et d’une programmation plus ambitieuse, [.....] s’est efforcé, avec plus ou moins de réussite, de consolider plusieurs axes d’intervention dans des domaines connexes.

1.3.3.1. Des réussites incontestables

On peut citer les éléments suivants :

- Il a engagé une **politique active de coproduction avec d’autres scènes contemporaines** comme le Théâtre de la Ville, le Théâtre de Sartrouville et des Yvelines qui est Centre dramatique national, le Théâtre de Nîmes, L’Aéronef de Lille, L’Agora Théâtre d’Evry, l’Avant-Seine Théâtre de Colombes, ou des compagnies comme Objet Direct, [.....] ou Prométhée. De même, **certains spectacles produits par la Maison de la Poésie commencent à être repris**, au Théâtre de la Ville par exemple, **ou à tourner** permettant de **bénéficier de droits de suite**, ce qui est profitable sur un plan financier, mais surtout de porter bien au-delà de ses murs la renommée de la Maison de la Poésie. Les spectacles qu’elle ne produit ou ne coproduit pas le sont par des centres dramatiques nationaux (Limoges, Nancy), des scènes nationales (Aubusson, Calais, Dunkerque, Montbéliard), des salles conventionnées ou des compagnies privées, ce qui démontre une meilleure insertion que par le passé dans les réseaux du Ministère de la culture.

¹⁰ Le nombre total de spectateurs qui atteint 21 184 comprend d’autres manifestations comme les lectures ou les concerts. Calculer des taux de remplissage pour ces manifestations n’aurait pas de sens.

- Il a obtenu, grâce à sa programmation et à son propre projet culturel en faveur des compagnies et des auteurs, une **subvention supplémentaire de 38 112 € de la Direction régionale des affaires culturelles**¹¹ dans le cadre du **programme national « scènes conventionnées »** dans le domaine de la poésie contemporaine. Ce dispositif (cf. annexe V) a été créé en 1999 par le Ministère de la culture pour soutenir l'action entreprise par certains directeurs en faveur des artistes et de l'actualité de la création contemporaine. Un comité de suivi a été mis en place et un premier bilan sera tiré en septembre 2010.
- Un **partenariat** a été noué **avec la revue [.....]** sous forme d'échange de bons procédés, le logo du journal figurant sur les affiches en contrepartie d'insertions dans la publication. Cela est d'autant plus important qu'il est difficile de défendre le théâtre dans la presse nationale, *a fortiori* quand il s'agit de poésie. Ce partenariat offre ainsi une tribune de tout premier ordre à la Maison de la Poésie en ciblant le public que [.....] cherche à atteindre, celui de l'*intelligentsia* de la métropole parisienne, pour reprendre sa propre expression, et dont il attend qu'elle puisse diffuser plus en profondeur dans le corps social (cf. en annexe IX quelques retombées presse des spectacles).
- L'une des singularités de la stratégie de [.....] consiste en la constitution d'un groupe informel, le **Groupe Znyk**, ainsi dénommé en hommage à un acteur disparu en 2006 [.....]. L'objectif de ce groupe, composé d'auteurs et de comédiens, consiste, selon le conseiller artistique de la Maison de la Poésie, à favoriser « le passage au plateau qui est un enrichissement par rapport au livre » et à **transmettre le « savoir-dire » la poésie**. C'est ainsi que **des poètes**, [.....] **se sont mis à écrire pour le théâtre** dans le but de faire jouer leur spectacle à la Maison de la Poésie. Grâce à ce groupe, le directeur a pu découvrir de nouveaux auteurs, mais aussi de jeunes acteurs intéressés par la médiatisation de la poésie et qui se sont engagés dans cette voie. Il a pu aussi ouvrir la Maison de la Poésie à d'autres formes artistiques. Un musicien devrait par exemple dès cette année y être accueilli en résidence.
- Il est enfin à mettre à son crédit le **redémarrage du restaurant jouxtant le théâtre**, dont les locaux qui l'hébergent sont donnés en location par Paris Habitat à l'association, et qui est exploité par une entreprise privée moyennant une redevance dans le cadre d'une concession triennale dont le terme est fixé en 2011. Son objectif consistait à favoriser une meilleure implication de cet établissement dans l'activité du théâtre, certaines manifestations y étant organisées, le samedi après-midi par exemple.

1.3.3.2. Un certain désenchantement

Néanmoins, au bout de presque quatre ans, les auditeurs ont pu constater une certaine forme de désenchantement de la part du directeur, voire de certains membres du conseil d'administration[.....]

]. *La fin du § a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

¹¹ La Direction régionale des affaires culturelles apportait déjà un soutien à la Maison de la Poésie dans le domaine de l'éducation artistique et de la transmission des savoirs.

Le pari consistant à emballer la programmation en **multipliant les productions et les coproductions** de spectacles afin de générer une dynamique autoentretenue avec des retours sur investissements importants **n'a pas pour l'instant été gagné**. Sans doute faudra-t-il plus de temps pour juger de l'efficacité de cette stratégie qui a surtout réussi, et c'est à mettre à son actif, à modifier l'image de ce théâtre. Or, les spectacles ont besoin de s'installer dans le temps et de trouver leur public, une programmation de trop courte durée pouvant se révéler contreproductive. Cela a été le cas du dernier spectacle de [.....], « Jacques *two* Jacques », qui n'a été joué que quatre jours en 2009 alors qu'il était promis à un succès probable.

Par ailleurs, [.....] (des) exigences très hautes en matière de programmation [.....] risque(nt) de rendre encore plus difficile la situation financière de la Maison de la Poésie

[.....]

.....]. *La fin du § a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Il n'en demeure pas moins que la Maison de la Poésie ne pourra pas longtemps éluder cette question et devra chercher à concilier sa ligne artistique avec les contraintes financières que lui imposent les limites de la subvention de la Ville de Paris et la faiblesse des autres sources de financement. Des rapprochements sont possibles et **des comédiens connus pourraient être impliqués de temps à autre dans la promotion de la poésie contemporaine et servir ainsi de « locomotives » afin d'attirer ensuite et de fidéliser un public plus large pour d'autres spectacles plus confidentiels**. Ne serait-ce pas là un ambitieux défi à relever ?

Enfin, certains projets comme la **salle d'exposition** rue Saint-Martin se sont soldés par un **échec** en dépit d'un démarrage prometteur pendant la saison 2008-2009 qui avait vu la Maison de la Poésie rendre hommage à Michel Butor. Mais l'exiguïté des locaux et sa coupure avec le reste du théâtre posent des problèmes qui s'ajoutent à la faiblesse de la fréquentation et au coût excessif de telles opérations. Quant au projet de librairie, dont on peut douter de la pertinence, il n'a toujours pas vu le jour.

2. UNE SITUATION FINANCIERE PREOCCUPANTE

La situation financière de la Maison de la Poésie est délicate (2.1.) mais il ne s'agit pas d'une situation nouvelle dans la mesure où **cette association a déjà traversé dans le passé des moments difficiles**. La raison tient surtout à des phases de surchauffe liées à une accélération brutale de la programmation et donc des coûts de fonctionnement, ces phases étant suivies de mesures de redressement se traduisant par une réduction des ambitions à la baisse, donc une moindre fréquentation et des recettes en baisse.

Toutefois, les auditeurs expriment une réelle inquiétude quant à la capacité de la Maison de la Poésie de résorber le déficit (2.2.) à court terme sans une remise en question plus profonde qu'un simple plan de redressement (2.3.).

Par ailleurs, la Maison de la Poésie génère des **coûts fixes importants** et **aucune stratégie** n'a jusqu'à présent été **mise en œuvre pour transformer certains de ces coûts fixes en coûts variables** (en limitant par exemple le nombre de salariés permanents et en recourant davantage à des vacataires ou à des intermittents du spectacle ou en prenant en location certains équipements). Cette orientation permettrait de donner davantage de souplesse à la gestion financière et dégager ainsi des marges pour la création artistique.

Pour effectuer leur analyse, les auditeurs ont examiné les bilans, les comptes de résultat, les rapports du commissaire aux comptes, les balances générales et analytiques ainsi que le grand livre général.

2.1. Un bilan 2008 en diminution

<i>Actif en euros</i>	2005	2006	2007	2008
Logiciels				
Installations techniques	5 063	11 226	21 200	23 792
Autres immobilisations	29 384	22 410	16 016	8 509
Avances et acomptes				
Immobilisations corporelles	34 447	33 636	37 216	32 301
Autres immobilisations financières	1 313	1 313	1 313	
Immobilisations financières	1 313	1 313	1 313	1 313
Actif immobilisé	35 760	34 949	38 529	33 614
Matières premières	187	121		134
En cours de production	5 667	772	416	
Stocks et en-cours	5 854	893	416	134
Acompte versé sur commandes				
Clients et comptes rattachés	7 198	23 789	8 556	21 481
Autres créances	15 116	10 133	47 014	1 482
Créances	22 314	33 922	55 570	22 963
Valeurs mobilières de placement				
Valeur mobilière de placement	0	0	0	0
Disponibilités	227 807	233 269	245 342	161 880
Disponibilités	227 807	233 269	245 342	161 880
Charges constatées d'avance	10 795	6 505	15 045	20 621
Actif circulant	266 770	274 589	316 373	205 598
TOTAL ACTIF	302 530	309 538	354 902	239 212

PASSIF NET en euros	2005	2006	2007	2008
Fonds associatifs sans droit de reprise				
Autres réserves				
Report à nouveau	48 957	84 949	85 868	69 503
Résultat de l'exercice	35 992	920	-16 365	-90 981
Subvention d'investissement sur biens non renouvelables	12 335	11 794	25 313	34 859
Fonds propres	97 284	97 663	94 816	13 381
Provisions	13 604	8 936	0	0
Emprunt court terme				
Dettes financières		153		
Fournisseurs et rattachés	56 448	45 406	53 518	49 274
Dettes fiscales et sociales	135 022	156 916	200 172	172 953
Autres dettes				
Produits constatés d'avance	172	465	6 396	3 604
Dettes	191 642	202 940	260 086	225 831
TOTAL PASSIF	302 530	309 539	354 902	239 212

Le bilan accuse une baisse de 33 % en 2008, montrant la fragilisation de la situation financière.

A l'actif, les immobilisations diminuent de 13 %, ce qui signifie que **le plateau technique vieillit**. Les créances baissent de 59 % malgré une légère augmentation des produits de l'année 2008, le délai de recouvrement ayant été réduit. Les disponibilités diminuent de 34 % montrant une contraction de la trésorerie disponible malgré des besoins croissants.

Au passif, les fonds propres baissent de 86 % en 2008 du fait du déficit de l'année. **Les fonds propres ne représentent plus que 5,6 % du bilan, ce qui est très alarmant, l'association ne disposant plus d'aucune marge de manœuvre**. Les dettes sont en diminution de 13 %.

La situation financière se résume ainsi :

	2005	2006	2007	2008
Fonds de roulement	75 128 €	71 650 €	56 287 €	-20 233 €
Besoin en fonds de roulement	-152 679 €	-161 620 €	-189 055 €	-182 113 €
Trésorerie nette	227 807 €	233 270 €	245 342 €	161 880 €
Trésorerie en jours de dépenses	75	71	70	42

Pour la première fois, le **fonds de roulement est négatif**. Le besoin en fonds de roulement est presque constant. Il en résulte, une **trésorerie nette** en diminution en 2008, **qui ne couvre plus que 42 jours de charges d'exploitation**, ce qui est insuffisant.

2.2. Un déficit important

Le compte de résultat se retrace ainsi :

Charges en euros	2005	2006	2007	2008	2008/2005
Achats de marchandises	2 065	3 039	3 095	6 785	229 %
Variation de stocks	67	1 724	11 267	1 036	1 446 %
Autres achats et charges externes	252 227	290 933	259 620	373 348	48 %
Impôts et taxes	10 390	8 275	7 788	8 136	-22 %
Salaires et traitements	470 613	557 290	576 138	591 877	26 %
Charges sociales	226 120	258 949	268 142	273 333	21 %
Dotations aux amortissements	13 526	20 678	32 280	13 517	0 %
Dotations aux provisions	24 954			816	-97 %
Autres charges de gestion courante	19 959	8 375	66 220	48 660	144 %
Total des charges d'exploitation	1 019 921	1 149 263	1 224 550	1 317 508	29 %
Produits en euros					
Vente de marchandises	1 883	2 640	2 641	6 441	242 %
Production vendue (biens)	128 114	96 669	108 379	198 102	55 %
Production vendue (service)	45 740	61 247	59 352	45 792	0 %
Production stockée	13 622				-100 %
Subvention d'exploitation	916 259	976 996	993 531	1 009 631	10 %
Reprise sur provisions	745	5 384	48 509	754	1 %
Autres produits	3 660	22 427	5 103	252	-93 %
Total des produits d'exploitation	1 110 023	1 165 363	1 217 515	1 260 972	14 %
Résultat d'exploitation	90 102	16 100	-7 035	-56 536	-163 %
Quote-part de résultat sur opérations en commun	55 516	29 551	36 229	56 849	2 %
Charges financières			753	1 005	
Produits financiers	3 733	5 473	10 089	3 055	-18 %
Résultat financier	3 733	5 473	9 336	2 050	-45 %
Résultat courant	38 319	-7 978	-33 928	-111 335	-391 %
Charges exceptionnelles	17 970	6 624	126	105	-99 %
Produits exceptionnels	15 644	15 521	17 689	20 460	31 %
Résultat exceptionnel	-2 326	8 897	17 563	20 355	-975 %
Résultat de l'exercice	35 993	919	-16 365	-90 980	-353 %
Charges totales	1 093 407	1 185 438	1 261 658	1 375 467	26 %
Produits totaux	1 129 400	1 186 357	1 245 293	1 284 487	14 %

La principale cause du déficit des années 2007 et 2008 est **l'augmentation des charges bien supérieure à celle des produits**. Les charges se sont accrues de 6,43 % et 9,02 % en 2007 et 2008, tandis que les produits n'augmentaient que de 4,97 % et 3,15 %. C'est le poste des charges externes qui croît le plus vite (+ 43,81 % en 2008), en particulier le poste des honoraires et des annonces publicitaires. Viennent ensuite les charges de personnel qui augmentent de 2,48 % en 2008.

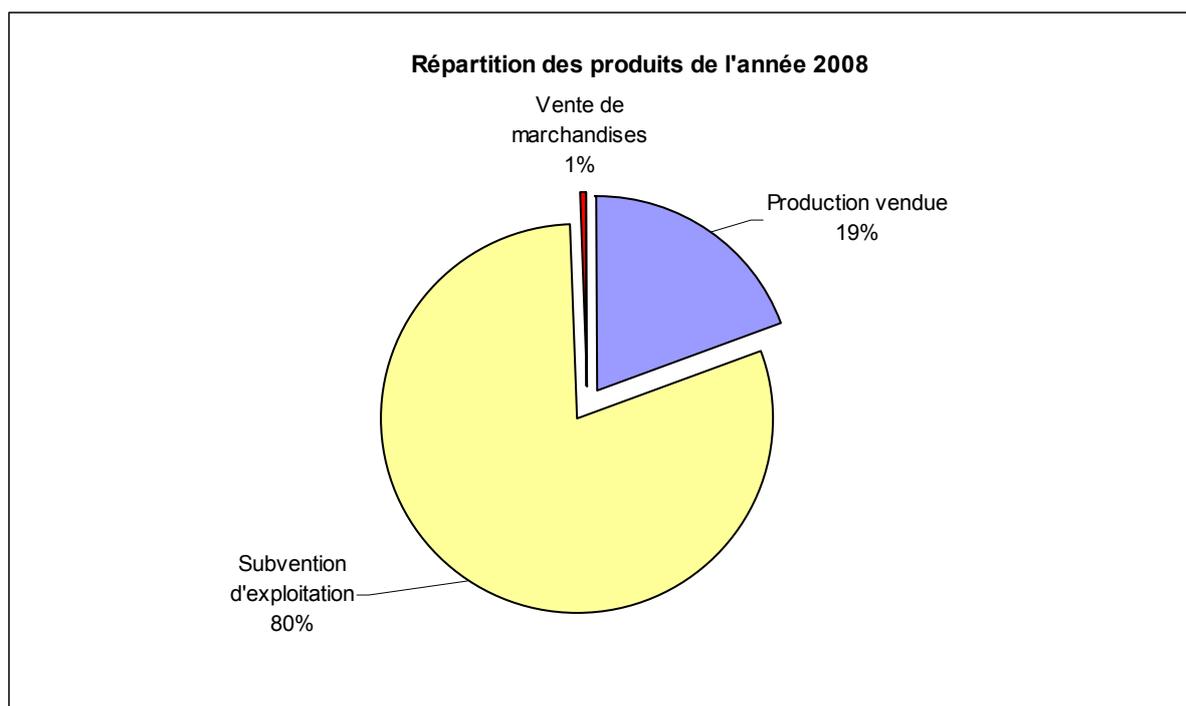
L'évolution de l'effectif est la suivante :

Effectif	2005		2006		2007		2008	
	Nombre	ETP ¹²	Nombre	ETP	Nombre	ETP	Nombre	ETP
Intermittents	62	2,02	49	2,10	57	1,69	77	3,45
Permanents CDI	14	10,07	15	12,46	14	10,57	15	10,85
Permanents CDD	45	2,11	27	2,02	22	3,92	24	4,57
Effectif total	121	14,20	91	16,58	93	16,18	116	18,87

En 2008, on dénombre 2,5 postes supplémentaires pour un effectif total en équivalent temps plein de 18,87. Ce supplément d'effectif concerne surtout les agents intermittents.

Cependant, en 2008 le coût moyen par agent, charges sociales comprises, s'abaisse de 12 %. En effet, en 2006 et 2007, l'ancien directeur de la Maison de la Poésie avait, rappelons-le, été maintenu en activité comme chargé de mission avec son dernier salaire assuré comme le prévoyait la délibération du conseil d'administration du 28 octobre 2005. Il a ainsi perçu un salaire brut annuel de [...] en 2006 et de [...] en 2007 (comprenant l'indemnité de départ à la retraite). Cette procédure retenue [...] a permis d'éviter un licenciement qui aurait été beaucoup plus coûteux compte tenu de son ancienneté.

Les produits d'exploitation se répartissent ainsi que l'illustre le graphique pour l'année 2008.



La part des subventions est prépondérante puisqu'elle atteint **80 % des produits dont 70 % pour la seule Ville de Paris**. Les produits de la billetterie et de la vente au bar ne représentent que 19 % des produits totaux. La Maison de la Poésie est donc très dépendante des subventions allouées. A titre de comparaison, **la Ville de Marseille ne finance (budget 2009) le Centre international de Poésie qu'à hauteur de 47 %**, le conseil régional n'intervenant que pour 27 %, l'Etat 15 % (9 % *via* la DRAC et 6 % *via* le Centre national des lettres) et le conseil général des Bouches-du-Rhône 11 %.

¹² Equivalent temps plein.

En théorie, la Maison de la Poésie pourrait obtenir une aide plus importante de la part de l'Etat dans le cadre du programme national des scènes conventionnées puisque la subvention est au plancher (38 112 €) alors que le plafond atteint 152 450 €.

De même, la Maison de la Poésie avait déposé en 2009 une demande de subvention à la Région d'Ile-de-France dans le cadre des « conventions de développement et de permanence artistique et culturelle » (cf. annexe VI), celle-ci pouvant en théorie atteindre un montant de 190 000 € pour une moyenne de 30 000 € par projet soutenu. Mais son dossier n'a pas été retenu. La seule contribution de la Région d'Ile-de-France consiste donc aujourd'hui à subventionner une résidence d'écrivain (cf. annexe VII) pour un montant de 10 000 € (au bénéfice de [.....] dont le spectacle Duetto a été joué pendant la saison 2008-2009).

Il existe donc des **possibilités pour la Maison de la Poésie d'obtenir de nouvelles sources de financement**, mais elles **sont assez théoriques** dans la mesure où le fait pour elle d'apparaître comme un équipement lié à la Ville de Paris rend ces soutiens moins prioritaires aux yeux des financeurs. Il serait donc illusoire de trop compter sur ces deux dispositifs pour assainir la situation financière de l'association.

Faut-il pour autant, dans le cadre associatif actuel, rechercher des sources de financement privées en recourant au mécénat ? Les auditeurs sont très circonspects sur ce point comme ils le sont à propos d'éventuels crédits européens que la programmation de la Maison pourrait justifier, compte tenu de la complexité de la démarche et de ses faibles chances d'aboutir dans le cadre institutionnel actuel.

Les subventions actuelles se répartissent ainsi :

Les subventions en montant hors taxes	2 007	2008
SUBVENTION DE LA VILLE DE PARIS	901 077 €	901 077 €
SUBVENTIONS AUTRES		9 794 €
SUBV D'OCCUPATION	46 900 €	46 900 €
SUBV AUTRES/DRAC	18 609 €	47 542 €
SUBV AUTRES/CNL	13 712 €	
SUBV AUTRE/INTERNATIONAL	9 794 €	
SUBV AUTRE/RECTORAT VERSAILLES	3 438 €	
SUBV AUTRE/RECTORAT CRETEIL	0	3 918 €
AIDE A L'EMPLOI		400 €
TOTAL SUBVENTIONS	993 531 €	1 009 631 €

La Ville de Paris finance 65,5 % des charges de l'année 2008. A ce financement, il faut **ajouter la mise à disposition des locaux** dont le montant est valorisé dans le compte de résultat à hauteur de **46 900 €** (subvention d'occupation) pour un loyer annuel payé à la Ville de 1 200 €. L'aide en nature allouée par la Ville à l'association est donc de 45 700 €. Enfin une subvention d'équipement de 20 000 € (TTC) a été allouée par la Ville de Paris en 2008 pour renouveler le matériel scénographique.

La directrice administrative veut saisir les services fiscaux pour obtenir le remboursement de la TVA payée sur les subventions. Ces subventions s'analysant comme un supplément au prix d'entrée payé par le spectateur est soumise comme la billetterie à la TVA. La demande de remboursement ne pourra donc aboutir et il serait, là encore, illusoire de compter sur cette ressource pour assainir les finances de l'association.

Le déficit de l'année 2008 est d'autant moins explicable que l'association bénéficiait d'une marge de manœuvre [.....]. Il a donc été dépensé en 2008 230 000 € de plus qu'en 2007. Les progressions principales sont :

- les charges de personnel, en 2008 l'ensemble du personnel ayant été augmenté entre 2 et 17 %, ce qui génère une dépense supplémentaire de 45 444 €, soit 5,54 % de la masse salariale.

L'augmentation des salaires au-delà de celle prévue par la convention collective du syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC) avait été longtemps reportée, et il était convenu entre le directeur et la directrice administrative que celle-ci ne devait pas excéder le différentiel de salaire entre celui du directeur actuel et celui de son prédécesseur [.....]. Or, cette décision (est) lourde de conséquence.

- **Les dépenses de communication ont bondi** de 132 259 € en 2007 à 173 131 € en 2008.
- **Le poste des dépenses artistiques a flambé** puisqu'il est passé de 179 993 € à 344 114 €, soit une **progression de 91 %**, alors que le **produit de la billetterie n'a crû que de 79 %**. Le déficit de ce poste s'élève à 181 301 €.

Sur ce dernier point, il est clair que la volonté d'**assurer un minimum garanti aux compagnies**, ce qui constitue un objectif louable en soi, **a pesé sur les finances de l'association** qui n'avait pas les moyens de supporter cet effort, car l'augmentation des recettes générées par la production, la coproduction ou la diffusion de nouveaux spectacles n'a pas été proportionnelle.

Enfin, les tableaux de bord remis [.....] aux **auditeurs** ne permettaient pas d'envisager un déficit pour l'année 2008. Ceux-ci **tiennent à exprimer leur plus totale désapprobation quant à la manière dont le conseil d'administration et la direction de tutelle ont été informés de la situation financière très dégradée de l'association.**

2.3. Un incontournable plan de redressement

Le Président avait demandé que soit présentée au conseil d'administration une situation financière de l'association pour l'année 2009.

[.....]

]. *Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

2.3.1. Des hypothèses trop optimistes

La situation établie par l'expert comptable fait apparaître un déficit de 14 397 € au 31 octobre 2009. Les dépenses constatées représentent un peu plus de 80 % des charges totales de l'année 2008, tandis que les produits sont égaux à 84 % de ceux de l'année 2008. Les auditeurs estiment que le déficit devrait se situer autour de 70 000 € en 2009. Il y aurait donc un **rattrapage de 160 000 € à effectuer sur les trois prochains exercices (déficits 2008 et 2009)**.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, les rapporteurs ont obtenu la communication du compte de résultat de l'année 2009 pour contrôler les montants indiqués par la Maison de la Poésie dans sa réponse. Le déficit indiqué de 14 000 € dans cette réponse n'a été rendu possible qu'en ne soumettant pas à la TVA les subventions d'exploitation, ce qui n'apparaît pas régulier puisque ces subventions constituent un complément de prix à la recette de billetterie, elle-même soumise à la TVA au taux de 2,1 %. Dans ces conditions le déficit réel doit être majoré de 21 861 € pour être porté à 35 906 € au 31 décembre 2009. Le déficit cumulé des trois derniers exercices s'établit à 143 251 €, montant qui ne modifie pas l'analyse qui suit effectuée par les rapporteurs.

[.....]. *Le début de ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Les estimations présentées au conseil d'administration minorent certaines charges fixes :*

- Le théâtre en ordre de marche est chiffré dans le document de synthèse à 110 000 € alors que dans le document de l'étape 4 il est de 154 700 €, soit un écart de - 44 700 €. Pourtant ces charges se sont élevées à 125 817 € en 2007, 160 919 € en 2008, il est donc improbable qu'elles puissent, à très court terme, diminuer dans de telles proportions.
 - Les charges du restaurant et du bar évaluées à 14 000 € sont oubliées dans le document de synthèse.
- Au total, c'est donc une dépense de 58 700 € qui n'est pas comptabilisée.
- Les dépenses de communication sont réduites à 95 000 € alors qu'elles ont atteint 173 131 € en 2008 et 132 259 € en 2007. Les auditeurs aimeraient connaître le programme d'action envisagé en matière de communication pour les trois prochaines années.
 - La recette de la valeur locative du théâtre n'est pas comptabilisée dans le document de synthèse.

En résumé, les corrections (en italique jauni) à apporter au tableau présenté au conseil d'administration [.....] se résument ainsi :

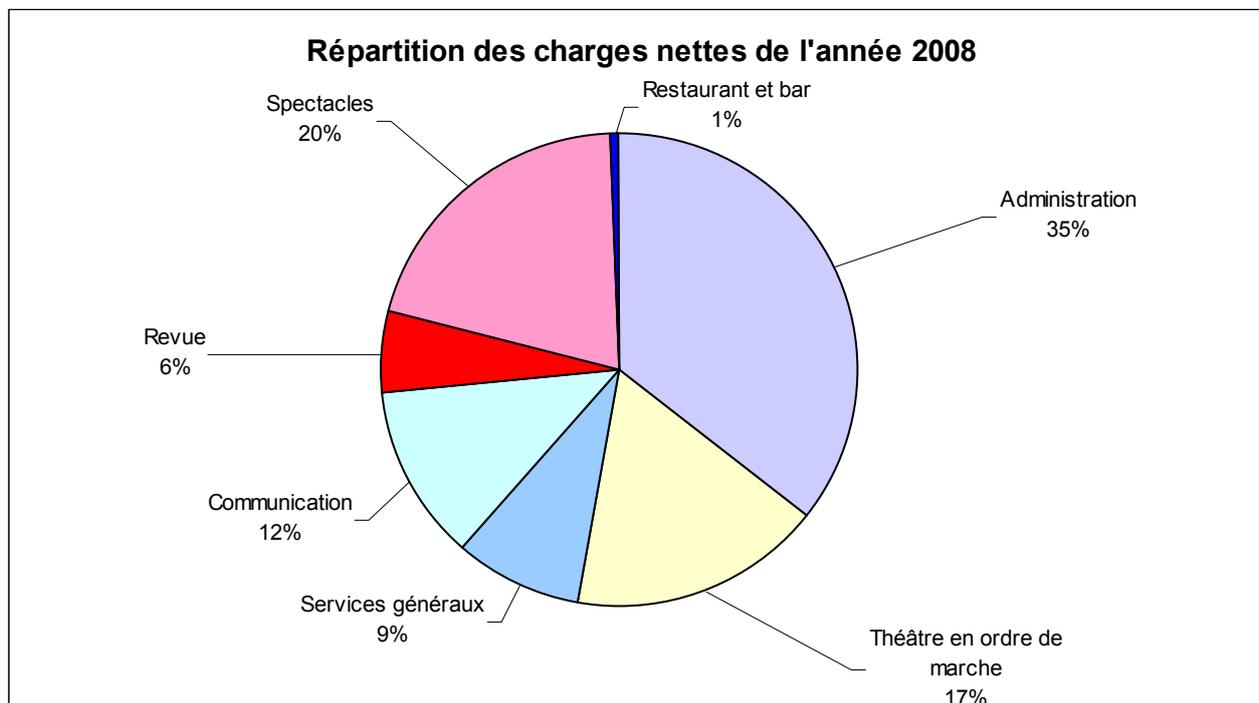
En euros	2010	2011	2012
Document présenté au conseil d'administration			
Subventions	945 000	938 200	938 200
Mairie	901 000	901 000	901 000
DRAC	44 000	37 200	37 200
Charges fixes	785 000	775 000	780 000
<i>Ordre de marche</i>	110 000	100 000	100 000
<i>Salaires et charges</i>	675 000	675 000	680 000
Communication	95 000	95 000	100 000
Total	880 000	870 000	880 000
marge artistique	65 000	68 200	58 200
Reprise déficit antérieur	-50 000	-50 000	-50 000
marge artistique réelle	15 000	18 200	8 200
Autres documents			
Subvention d'occupation	46 900	46 900	46 900
Total des subventions	991 900	985 100	985 100
Charges fixes	843 700	843 700	848 700
<i>Ordre de marche</i>	154 700	154 700	154 700
<i>Restaurant</i>	14 000	14 000	14 000
Ecart	58 700	68 700	68 700
marge	53 200	46 400	36 400
Reprise déficit antérieur	-50 000	-50 000	-50 000
marge artistique réelle	3 200	-3 600	-13 600
Ecart	-11 800	-21 800	-21 800

En conclusion, **la marge artistique** dégagée n'est plus que de 3 200 € en 2010 et devient **négative en 2011 et 2012**, ce qui met en péril l'activité même du théâtre. La billetterie et des recettes diverses doivent financer à elles seules les activités artistiques. **Cette situation est très inquiétante pour l'avenir de l'association**, car même si les spectacles montés à la Maison de la Poésie coûtent moins cher que dans des théâtres comparables, c'est la capacité créatrice qui risque d'en pâtir et donc les ambitions du directeur actuel.

2.3.2. Des charges administratives très lourdes

La Maison de la Poésie tient une comptabilité analytique qui permet de connaître les coûts directs d'un spectacle. L'analyse des charges peut ainsi permettre de mieux détecter les sources éventuelles d'économie.

En 2008, en montant net, c'est-à-dire après imputation des recettes en atténuation y compris le produit de la billetterie, les charges se répartissent comme l'illustre ce graphique :



Les principaux enseignements que l'on peut tirer de l'analyse des charges générées par l'exploitation de la Maison de la Poésie sont les suivants :

- 20 % de la charge nette sont affectés aux spectacles et 29 % en montant brut.
- Le montage et la mise en ordre de marche des spectacles représentent 17 % de la charge nette.
- Les dépenses de communication ne sont pas négligeables puisqu'elles sont égales à 12 % de la charge nette.
- Les frais généraux et l'administration s'établissent à 44 % de la charge nette.
- La confection de la revue et sa publication nécessitent une ponction de 6 % de la charge nette¹³.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association demande de supprimer cette dernière rubrique. Les rapporteurs se sont contentés de reproduire le contenu de la comptabilité analytique tenue par l'association qui fait état pour l'ensemble de la période audité d'une rubrique : « revue française » égale à 6 % des charges nettes.

Enfin, en 2008, le coût direct moyen d'un spectacle est de 9 698 € générant un produit de billetterie de 4 652 €, le coût résiduel est donc de 5 046 €. Par représentation, le coût a diminué (2 660 €), les subventions d'exploitation couvrant 73 % de ce coût.

¹³ Il s'agit pour l'essentiel du salaire du conseiller littéraire dont la fonction continue d'être assimilée sur un plan comptable à la conception de la revue, alors que ses missions ont évolué depuis la disparition de celle-ci.

Calcul du coût d'une représentation

	2005	2006	2007	2008
CHARGES	1 093 407 €	1 185 438 €	1 261 658 €	1 375 467 €
PRODUITS	1 129 400 €	1 186 357 €	1 245 293 €	1 284 487 €
Nombre de représentations	285	216	243	517
Coût moyen d'une représentation	3 837 €	5 488 €	5 192 €	2 660 €
Subvention par représentation	3 215 €	4 523 €	4 089 €	1 953 €
Taux de couverture par la subvention	84%	82%	79%	73%
Recette spectateur	117 655 €	91 705 €	91 092 €	162 813 €
Nombre d'entrée	13 762	9 863	12 121	21 184
Prix de l'entrée	14,03 €	13,61 €	10,99 €	11,53 €
Subvention par entrée	66,58 €	99,06 €	81,97 €	47,66 €

Le coût complet d'un spectacle est donc de 39 299 € en 2008. Par ailleurs, si l'on établit des comparaisons avec d'autres scènes parisiennes subventionnées par la Ville de Paris, on s'aperçoit que la Maison de la Poésie se situe dans une position médiane par rapport aux scènes où le coût à la place pour le contribuable est très élevé comme Paris-Villette ou le Châtelet et celles où il est assez faible (le Rond-Point, le Théâtre 13 ou Sylvia Montfort).

Fréquentation des théâtres et montant des subventions de fonctionnement en 2008¹⁴ (coût pour le contribuable parisien)

Théâtres	Spectateurs	Subvention	Subvention/Spectateurs
Maison de la Poésie	21 184	901 077 €	42,54 €
Théâtre de la Ville	258 979	10 400 000 €	40,16 €
Théâtre 13	39 041	561 000 €	14,37 €
Théâtre Silvia Monfort	51 158	900 000 €	17,59 €
Théâtre Paris-Villette	10 666	820 000 €	76,88 €
Théâtre du Châtelet	257 695	17 746 000 €	68,86 €

¹⁴ Source : Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris. Ce tableau est établi à partir de la seule subvention de fonctionnement de la Ville de Paris, alors que le tableau précédent établissait un ratio à partir de la totalité des subventions reçues par la Maison de la Poésie.

3. DES DEFIS A RELEVER

La Maison de la Poésie s'est orientée vers une programmation contemporaine. Pour réussir ce pari, il va lui falloir à la fois redéfinir sa stratégie et les liens qui l'unissent à sa tutelle (3.1.), réinventer un lieu qui soit en accord avec son activité (3.2.) et revoir son organisation (3.3.).

3.1. Une tutelle à réaffirmer et une stratégie à redéfinir

Le lien unissant la Ville de Paris et la Maison de la Poésie devra être repensé dans les années qui viennent. En effet, depuis la création de cette structure sous l'égide de Pierre Seghers et de Pierre Emmanuel, mais à l'initiative de la Municipalité d'alors, ni la forme de la tutelle, ni les objectifs assignés à cet équipement n'ont fait l'objet d'un véritable toilettage.

Les auditeurs considèrent que la Ville devrait examiner cette question avant le terme du mandat de l'actuel directeur en 2012.

[.....]. *Le début de ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Cette réflexion devrait aborder les thèmes suivants.*

3.1.1. Un statut juridique à réexaminer

Si la **nature associative** de la Maison de la Poésie allait de soi dans les années quatre-vingts, on peut aujourd'hui **s'interroger sur le bien-fondé de cette forme juridique** pour un théâtre subventionné à hauteur de 70 % par la Ville de Paris et dont les murs appartiennent à cette dernière.

Il est **impossible** en effet **de considérer qu'il s'agit-là d'une véritable association ayant sa vie et ses objectifs propres** alors qu'elle s'inscrit dans le cadre de la politique de diffusion culturelle de la Municipalité qui l'a créée dans ce but. Bien entendu, d'autres équipements culturels se trouvent dans une situation proche, mais peu d'entre eux sont autant liés à la tutelle.

Plutôt que de rechercher d'autres formes juridiques (établissement public de coopération culturelle ou établissement public local) ou de procéder à une municipalisation de l'association, il serait pertinent de réfléchir à un **rapprochement de la Maison de la Poésie avec un autre équipement parisien** pour rechercher des synergies en matière de gestion et de programmation.

Cela suppose qu'un véritable projet soit mis sur pied, qu'une stratégie claire soit définie autour de quelques axes forts et que des **partenariats solides, avec la Région d'Ile-de-France** en particulier, se nouent dans une dimension métropolitaine que le directeur actuel appelle de ses vœux.

3.1.2. De nouveaux publics à conquérir

Le rôle de la Maison de la Poésie en direction de la communauté éducative et de la jeunesse va devoir être réinterrogé à la lumière de ce qui se fait à l'heure actuelle et qui se borne à former et assister quelques enseignants, davantage dans les académies voisines de Versailles et de Créteil que dans celle de Paris¹⁵ et dans le cadre de projets pédagogiques (débat, colloques et ateliers dispensés par des artistes).

Outre le fait que **ces actions** méritent d'être recentrées sur la Capitale, elles **devront être redéfinies dans une optique transversale associant davantage les différentes directions concernées** (DAC, DASCO, DJS et DPVI) et le Rectorat de Paris, par exemple dans le cadre du Groupement d'Intérêt Public pour la réussite éducative.

Le Centre international de Poésie de Marseille a ainsi mis en place des ateliers d'écriture et de musique dans des quartiers politiques de la ville et participé à la diffusion de CD et d'ouvrages, cette expérience se révélant très positive pour les jeunes auteurs et compositeurs concernés.

Sans doute faudrait-il réfléchir « à **faire sortir la Poésie de la Maison** », aller vers certains espaces municipaux comme les **centres sociaux** avec lesquels les contacts sont embryonnaires, jouer plus souvent certains spectacles qui s'y prêtent hors les murs, dans certains collèges par exemple. La Maison de la Poésie pourrait aussi **devenir un centre de ressources pour les activités périscolaires** animées par la DASCO.

Enfin, les réductions dont bénéficient certaines catégories de population devront être revues en fonction de la nature des publics que l'on souhaite atteindre. Le fait que les habitants des 3^{ème} et 4^{ème} arrondissements bénéficient de tarifs privilégiés peut se comprendre dans un souci d'insertion de la Maison de la Poésie dans son environnement géographique, mais, sur un plan juridique, cela rompt le principe d'égalité des Parisiens devant le service public.

3.1.3. Des partenariats à établir

Enfin, **la Maison de la Poésie est aujourd'hui encore trop refermée sur elle-même** en dépit des efforts consentis par son actuel directeur pour l'ouvrir sur son environnement, en particulier la vie de l'arrondissement (avec les associations de quartier).

Certes, des partenariats ont été noués avec le milieu hospitalier comme l'hôpital Bretonneau dans le 18^{ème} arrondissement où certains de ses spectacles sont présentés, mais la Maison pourrait aussi pénétrer dans les **maisons d'accueil pour personnes âgées** ou **se tourner vers d'autres lieux** où la culture éprouve de grandes difficultés à pénétrer comme le **milieu carcéral** qui constitue pour sa part un lieu de création poétique méconnu. La Maison de la Poésie de Saint-Quentin-en-Yvelines a pour sa part cherché à développer sa présence dans quelques entreprises, comme [.....].

¹⁵ A Paris, la Maison de la Poésie intervient dans quelques écoles primaires (Tomasi dans le 20^{ème} arrondissement), dans des collèges (Montgolfier dans le 3^{ème}) ou dans des lycées (Lescot dans le 1^{er} et Rodin dans le 13^{ème}).

Mais cet effort pourrait être encore amplifié en **insérant davantage la Maison de la Poésie dans les réseaux culturels et sociaux de la capitale**. Dans la même rue se trouvent le Centre Wallonie-Bruxelles ou le Centre culturel de Serbie (pour ne pas parler du Centre Pompidou qui leur fait face) et des rapprochements pourraient sans doute être opérés avec ces entités.

L'ouverture prochaine dans le 3^{ème} arrondissement de la **Gaîté Lyrique** (rue Papin) devrait aussi permettre de rechercher des **synergies entre la poésie et la musique contemporaines**. De même, comme [.....] l'a déjà amorcé avec le **Théâtre de la Ville**, des projets communs pourraient être recherchés avec d'autres scènes municipales.

Enfin, les auditeurs ont été frappés de la **complète absence de relations**, sans doute par manque de temps, **entre la Maison de la Poésie et ses homologues** membres de la Fédération européenne qu'elles ont constituée (cf. annexe VIII), alors que certaines d'entre elles accueillent des spectacles qui pourraient intéresser aussi la Maison de la Poésie (et réciproquement), et qu'elles mènent des expériences qui pourraient être partagées.

3.2. Un lieu à revisiter

Il est impossible de séparer dans un équipement culturel le contenant et le contenu, le lieu où se déroule le spectacle étant partie prenante du projet qu'il abrite¹⁶. Là réside sans doute l'un des paradoxes de la Maison de la Poésie : elle bénéficie d'une implantation remarquable au cœur même de Paris avec deux salles de spectacle, mais cette enveloppe enferme sa stratégie et l'oriente dans un sens qui ne lui permet pas de s'ouvrir assez sur l'extérieur et de devenir un lieu d'accueil en dehors des heures de représentation.

Ces problèmes peuvent être déclinés de la manière suivante.

3.2.1. Un espace en quête d'ouverture sur l'extérieur

La Maison de la Poésie n'est pas un lieu ouvert sur l'extérieur et elle n'est pas accueillante pour des raisons structurelles, en particulier morphologiques, ne tenant pas, pour l'essentiel, à sa direction, ni à sa tutelle. Comme l'un des membres du conseil d'administration l'a confié aux auditeurs, « **son architecture écrase** ».

L'aspect austère de la façade du théâtre, imposée par les règlements d'urbanisme, n'incite pas à en franchir la porte. L'établissement est fermé le matin pour des raisons techniques et cela nuit à sa vocation de lieu de vie et de création. Le hall et le foyer n'incitent ni à la curiosité, ni à l'éveil car leur décoration est sombre et compassée.

Faut-il pour autant imaginer un autre lieu pour la Maison de la Poésie qui soit dédié par essence à cet art compte tenu des contraintes foncières et immobilières auxquelles Paris est confronté ? La question mériterait d'être posée si des opportunités se présentaient, mais elle n'est pas d'actualité.

De surcroît, la tentative avortée de transformer l'ancienne boutique de la rue Saint-Martin en salle d'exposition pose la question de l'utilisation de ce local qui communique par les sous-

¹⁶ Cf. en annexe X le plan de la Maison de la Poésie et de la salle Pierre Seghers.

sols avec le reste des bâtiments¹⁷. Compte tenu du coût des loyers dans l'arrondissement, la non-utilisation de ce local vide représente une source de gaspillage.

Enfin, il faudra sans doute mener un jour une réflexion sur le passage Molière qui est peu fréquenté en dehors des heures de représentation¹⁸. Il faut néanmoins reconnaître que l'installation de kakémonos rue Saint-Martin a constitué un réel progrès sur le plan de la visibilité, mais il faudrait sans doute aller plus loin.

3.2.2. Un fonds documentaire à valoriser

La fermeture du lieu s'explique aussi par l'**absence de local susceptible d'attirer un public**, en particulier **scolaire ou universitaire**, intéressé par la poésie et qui viendrait participer à des animations autour de la poésie et consulter le **fonds documentaire** écrit et sonore, aujourd'hui **stocké dans une salle du sous-sol**, dans de bonnes conditions d'hygrométrie toutefois.

Ce fonds, qui n'est aujourd'hui accessible qu'à quelques spécialistes informés de son existence et qui n'est plus enrichi, représente environ 4 000 volumes dont une moitié de revues. Il comprend des ouvrages rares et des éditions dédicacées par de grands poètes qui en ont fait don à l'association, ainsi que des enregistrements constituant un patrimoine culturel remarquable.

Le projet consistant à déplacer ce fonds (à l'exception des ouvrages les plus précieux) **n'a jamais abouti**. Il s'agissait de le déposer à titre provisoire dans la réserve centrale des bibliothèques de la Ville de Paris rue Saint-Maur, dans l'attente d'être accueilli dans la médiathèque Marguerite Duras située rue de Bagnolet dans le 20^{ème} arrondissement.

Les auditeurs considèrent pour leur part que **la totalité du fonds de la Maison de la Poésie pourrait être déposé à la bibliothèque Marguerite Audoux**, distante de 500 mètres (rue Portefoin dans le 3^{ème} arrondissement) avec laquelle la Maison de la Poésie entretient déjà des liens privilégiés.

Cette démarche permettrait à la fois de préserver ce fonds, de ne pas le scinder, de le rendre accessible dans un lieu où la poésie est déjà à l'honneur et d'éviter d'avoir à trancher l'épineuse question de la propriété de certains ouvrages (association ou Ville de Paris).

Dans un autre contexte, **le Centre international de Poésie de Marseille achète** depuis de nombreuses années **l'intégralité de la production française** dans le domaine de la poésie et de nombreux ouvrages et revues étrangères, ce qui en fait le fonds européen le plus important dans ce domaine (environ 40 000 volumes).

3.2.3. Des équipements à améliorer

La Ville de Paris assume ses responsabilités et satisfait en général les demandes de l'association en ce qui concerne le renouvellement des équipements et l'entretien du bâtiment

¹⁷ L'ensemble des immeubles et des boutiques longeant le passage, y compris le restaurant, appartiennent à Paris Habitat. Le *turn-over* important de l'activité commerciale pourrait permettre, lorsqu'une opportunité se présentera, de recentrer la Maison de la Poésie sur le seul passage Molière.

¹⁸ A titre d'illustration, plusieurs personnes rencontrées par les auditeurs ont été surprises d'apprendre que le passage Molière n'était pas une impasse comme elles le pensaient ...

grâce à la subvention qu'elle alloue à cet effet et aux excellentes relations entretenues par la Section locale d'architecture de la Direction du patrimoine et de l'architecture avec la Maison de la Poésie.

Mais, si les **conditions techniques** d'exploitation sont **très convenables**, en dépit du vieillissement du plateau technique déjà évoqué, qu'il s'agisse du son, de la lumière ou de la mise en espace, **des problèmes demeurent** en ce qui concerne l'**acoustique** dont les caractéristiques ne correspondent pas tout à fait à la nature des spectacles qui y sont joués.

Le fait que le théâtre Molière soit un théâtre « à l'italienne » impose des contraintes de mise en scène et un rapport avec le public limité, alors que la parole poétique devrait au contraire faciliter la communion avec lui, ce qui est le cas de la petite salle où les spectateurs entourent le comédien qui se déplace au milieu d'eux.

Par ailleurs, si **la sécurité est assurée** dans de bonnes conditions grâce aux issues bien dégagées sur la rue Quincampoix et aux efforts consentis par la Ville de Paris en la matière, l'exiguïté des lieux pose néanmoins des **problèmes de stockage**, du matériel étant par exemple entreposé dans une des trois **loges dont le confort est** au demeurant **spartiate**.

L'association envisage de louer un local à l'extérieur pour permettre un stockage plus rationnel de certains types de matériel encombrant, ce qui, dans la situation financière qui est la sienne, ne semble guère opportun. Le transfert du fonds documentaire devrait permettre de résoudre une partie des problèmes de stockage, de même qu'un recours raisonné à la location.

3.3. Une organisation inadaptée

L'organisation actuelle de la Maison de la Poésie pose plusieurs problèmes qui devront être résolus dans les plus brefs délais pour améliorer l'efficacité de son fonctionnement.

3.3.1. Une meilleure synergie à créer entre artistique et administratif

[.....]
]
]. *Ce paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

3.3.2. Des tâches à mieux définir

En dépit de la motivation du personnel et de son investissement sans faille au bénéfice de la Maison de la Poésie, il est clair que la direction lui demande beaucoup, et que **les fonctions des uns et des autres ne sont pas précisées**.

Les auditeurs ont ainsi pu constater que le personnel de l'accueil se voyait confier de multiples autres tâches, y compris dans le domaine de la communication et des relations publiques.[.....]. *La fin de ce paragraphe a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

De même, la coupure constatée entre le pôle « relations publiques » et le reste de l'équipe ne tient pas seulement à la personnalité de ceux qui l'animent [.....]. Elle tient aussi à l'insuffisante synergie existant entre le projet artistique du directeur et la manière dont il est porté au dehors.

Les auditeurs estiment qu'il faudrait **réduire de 1,5 le nombre de postes permanents**, cela devant suffire pour la faire fonctionner. Des économies peuvent être réalisées par la suppression du poste de conseiller littéraire, non justifié aujourd'hui, lorsque son titulaire sera parti en retraite et par un redéploiement des activités de relations publiques au sein d'un ensemble plus homogène consacré à la communication.

3.3.3. Des salariés à davantage associer

Enfin, **les salariés sont coupés de la marche même de l'association** et de la définition de ses choix stratégiques, alors qu'il s'agit d'une organisation à vocation culturelle où l'implication de chacun avec sa sensibilité artistique est essentielle. Les membres du conseil d'administration ont eux-mêmes regretté de ne plus voir les représentants des salariés qui assistaient autrefois à leurs débats.

Il est donc essentiel que le personnel soit davantage impliqué dans la vie de la Maison de la Poésie et que **l'équipe plus restreinte soit ressoudée** autour du projet de l'actuel directeur.

CONCLUSION

Deux conclusions principales s'imposent :

- **l'utilité de la Maison de la Poésie** en matière de diffusion et de valorisation de cette forme littéraire **ne fait aucun doute** et la Ville de Paris doit maintenir son effort en faveur de cet équipement culturel ;
- **l'expérience menée depuis 2006 par son actuel directeur doit être poursuivie** en raison de son très grand intérêt artistique et du caractère expérimental de sa programmation qui rompt avec le conservatisme observé jusqu'alors.

Ceci étant, **la Maison de la Poésie traverse en permanence des situations de crise** qui ne peuvent pas seulement s'expliquer par des querelles personnelles ou par le fait qu'il s'agit d'une entreprise de spectacles. Le lien juridique trop distendu entre la Ville de Paris et un équipement participant à sa politique culturelle, l'insuffisante rigueur de sa gestion, les à-coups de sa ligne artistique, son immersion insuffisante dans la communauté éducative ne sont que les **conséquences d'une interrogation jusque-là restée sans véritable réponse** : « **quels sont les objectifs assignés par la Ville de Paris à la Maison de la Poésie, notamment en ce qui concerne la nature des publics que l'on souhaite atteindre ?** »

Certes, le cabinet du Maire de Paris ou celui de l'Adjoint, le Secrétariat général ou la Direction des affaires culturelles ont posé des questions précises à l'Inspection générale sur cet équipement, et cet audit s'est efforcé d'y répondre. Mais il est à déplorer une **insuffisante réflexion stratégique** concernant cet outil atypique. Même s'il intervient sur un champ marginal, celui-ci est essentiel dans une perspective d'enrichissement culturel et, au-delà, d'interrogation de la société sur elle-même :

- **S'agit-il de soutenir l'économie générale du secteur de la poésie** en aidant les poètes eux-mêmes, voire l'édition poétique, les revues, les librairies spécialisées, les bibliothèques, position soutenue par une grande partie du conseil d'administration dans la lignée de Pierre Seghers ?
- S'agit-il aussi de **capter l'air du temps et de favoriser la création et la sensibilité poétiques**, de détecter de nouveaux talents, de jeter des passerelles avec d'autres formes d'expression artistique (peinture, arts graphiques, musique, cinéma) et, au-delà, de promouvoir un autre rapport au monde ?
- S'agit-il encore de **sortir la poésie de sa marginalité à travers sa théâtralisation**, de la médiatiser sous différentes formes qui la rendent davantage accessible. D'aucuns considèrent que cela risque d'en gommer la dimension d'introspection que sa lecture permet et de se couper de la communauté des poètes ?

Le parti pris par [...] se situe à l'intersection des deux dernières options, alors que d'autres maisons de la poésie ont plutôt opté pour les deux premières, l'activité théâtrale étant marginale dans la plupart d'entre elles, les lectures d'œuvres y étant privilégiées.

Il convient encore de souligner que **certains membres du conseil d'administration regrettent que la Maison de la Poésie ait presque abandonné la programmation de poètes anciens, classiques ou modernes, dont la poésie contemporaine se nourrit pourtant**, même si l'actuel directeur envisage en 2010 d'amender son projet en faisant appel à l'œuvre de Victor Hugo.

Aux différentes questions évoquées en introduction, les auditeurs sont en mesure d'apporter les éléments de réponse suivants :

- même si son rayonnement va très au-delà des limites de la Ville de Paris, **la Maison de la Poésie répond bien à un besoin d'intérêt local et municipal, mais sa mission consistant à démocratiser un art élitiste n'est pas remplie comme elle le devrait.** En dépit des efforts consentis par la direction actuelle, **sa nature même de salle de spectacle ne lui permet pas toujours de toucher certains publics, de jeunes surtout**¹⁹, qui ne viennent pas spontanément vers le théâtre ou pour lesquels la poésie est avant tout une forme d'expression littéraire ou un art de vivre très éloigné de leurs préoccupations quotidiennes.
- Par ailleurs, cet équipement souffre toujours d'une **absence de visibilité** en dehors d'un cercle étroit d'initiés que traduit sa fréquentation insuffisante. Il est peu identifié à la Ville de Paris et à la politique culturelle municipale, les **liens trop ténus qu'il a noués avec d'autres structures** plus emblématiques **ne lui permettant pas de participer au mouvement, à forte connotation symbolique, de démocratisation et de démultiplication de la vie culturelle entrepris depuis une dizaine d'années.**
- **La politique de communication ou de relations publiques** demeure **très traditionnelle**, en dépit d'une évidente volonté de « dépoussiérage » (charte graphique, affichage dans le métro, site Internet), et elle ne permet pas de capter l'intérêt des publics les plus éloignés de la poésie en allant à leur rencontre. En revanche, la décision de renoncer à éditer une revue spécialisée dans ce domaine, comme cela a été le cas durant de nombreuses années, est empreinte de sagesse, même si une réflexion sur la création d'un support électronique alternatif aurait dû être engagée en raison de l'intérêt que cela représente pour la détection des nouveaux talents, l'émergence de tendances et de courants ou encore l'ouverture internationale.
- Il n'est **pas possible de décrire de manière précise la nature du public fréquentant les lieux, ni de percevoir ses attentes dans la mesure où aucune étude ponctuelle n'a encore été réalisée, ni d'outil pérenne mis en œuvre.** Cette lacune, de même que l'obsolescence des fichiers dont dispose la Maison de la Poésie pour cibler ses publics, constitue un obstacle majeur en vue d'un effort de sensibilisation de ceux qui sont éloignés de cet art et que la Ville cherche à toucher. **Avec environ 21 000 spectateurs par an, la fréquentation de la Maison de la Poésie reste par conséquent trop confidentielle et tout devrait être mis en œuvre pour la doubler.** Cet objectif n'est pas hors de portée puisque le nombre de spectateurs a pu atteindre 36 000 en 1997.
- **Le patrimoine immobilier et mobilier de cet équipement n'est qu'en partie adapté aux missions qui lui ont été confiées** et il ne permet pas d'envisager des développements ultérieurs pour en accroître l'attractivité (restaurant à l'activité encore erratique, espace librairie, bibliothèque, salle d'exposition). En outre, **le fait que la**

¹⁹ La captation des publics jeunes est une préoccupation constante de la Ville de Paris en général, des missions étant régulièrement conduites sur ce thème, et de l'Inspection générale en particulier qui y a consacré un rapport spécifique (« Etude sur l'accès du jeune public aux activités culturelles gérées ou soutenues par la Ville de Paris », rapport de l'Inspection générale de la Ville de Paris n° 07-09, avril 2009, accessible sur *paris.fr*). Ce rapport mettait notamment en évidence une mauvaise connaissance des attentes des jeunes d'une part, une réflexion inaboutie pour toucher ces publics et une coordination insuffisante des différents services municipaux d'autre part.

Maison de la Poésie soit hébergée dans un théâtre, qui plus est « à l'italienne », pose un double problème : elle est **prisonnière de la destination première de ce lieu** qui est de monter des pièces d'une part, **de l'image de ce lieu** qui est chargé d'histoire mais qui ne correspond pas à la volonté de modernité de la direction, jusque dans sa morphologie très fermée sur l'extérieur et sa **décoration compassée**.

- **Le bilan** que l'on peut tirer des **opérations de coopération** que la Maison de la Poésie s'est efforcée d'initier soit avec d'autres associations de ce type, soit avec des manifestations plus ponctuelles, soit avec le **milieu scolaire**, est **trop contrasté**. Certes, ces coopérations existent et elles se sont accrues sous l'impulsion du nouveau directeur, en particulier au niveau de l'arrondissement, mais elles demeurent faibles. **La Maison de la Poésie n'a pas pu s'insérer dans des réseaux parisiens**, régionaux ou nationaux œuvrant dans le domaine de la diffusion de la poésie et son action en faveur du milieu scolaire demeure marginale et surtout cantonnée aux académies de Créteil et de Versailles. Cela n'est pas le moindre des paradoxes, alors même que la collectivité parisienne est en mesure de toucher les écoles et les collèges, sans parler des activités périscolaires ou de toutes les actions destinées à la jeunesse.
- **Le climat régnant** au sein de cette association faisant cohabiter des gestionnaires et des artistes **n'est pas de nature à favoriser le dépassement des clivages et à permettre de maintenir un juste équilibre entre ambitions culturelles et contraintes budgétaires** [.....]. Or, cette Maison a besoin de stabilité, de sérénité, et seule une équipe soudée autour d'un directeur incontesté et d'un projet ambitieux et bien identifié est susceptible de répondre à cette exigence. **La solidité et la solidarité du tandem directeur / directeur administratif sont dans cette optique essentielles**.
- *In fine*, les auditeurs émettent de **sérieuses réserves quant à la gestion financière de la Maison de la Poésie**. Cette situation préoccupe également la Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris. Il serait néanmoins excessif d'affirmer que l'argent public n'est pas bien utilisé car les difficultés actuelles devraient pouvoir être surmontées à la condition de prendre des mesures drastiques (communication, personnel en procédant à des redéploiements, meilleur suivi des coûts fixes et externalisation de certains d'entre eux). De même, ce serait une erreur de considérer que la subvention, qui représente une part déterminante des ressources de la Maison de la Poésie, devrait être revue à la baisse, faute de solution alternative à court terme. En revanche, sa vocation métropolitaine, voire nationale, devrait conduire, quitte à s'interroger sur la pertinence de son statut associatif, à envisager d'**autres sources de financement**.

Les auditeurs auraient souhaité pouvoir détailler davantage le plan d'économies qu'ils préconisent, mais les éléments insuffisants qui leur ont été fournis [.....] ne leur ont pas permis d'aller jusqu'au bout de leur démarche. Cela ne rend que plus nécessaire la **mise en place d'un véritable contrôle de gestion** au sein de l'association.

En outre, **la répartition de la rémunération entre le personnel, les comédiens, les metteurs en scène, et bien entendu les auteurs eux-mêmes, constitue un sujet de préoccupation qui mériterait d'être approfondi**. Mais il s'agit là d'une question pouvant faire à elle seule l'objet d'un développement particulier et dépassant le cadre de cet audit et de la Maison de la Poésie elle-même.

En conclusion, **la Maison de la Poésie ne doit espérer aucune augmentation de la subvention** de la Ville de Paris, ni de ses autres financeurs dans le contexte actuel. Elle doit par conséquent **remettre de l'ordre dans ses finances** et, en accord avec la Ville et en s'appuyant sur son conseil d'administration, **redéfinir ses missions et ses publics**, dans le droit fil des objectifs définis par le Maire de Paris, **en matière de réussite éducative** par exemple.

RECOMMANDATIONS

Pour répondre aux défis que la Maison de la Poésie va être appelée à relever dans les prochaines années, une liste de 20 recommandations a été établie. Celle-ci a appelé de la part de la Direction des affaires culturelles des observations reproduites *in extenso*.

Sur un plan stratégique :

Recommandation n° 1 :

Réfléchir à un **changement de dénomination** de l'association afin que le nom de Paris puisse être davantage mis en valeur.

La Direction des affaires culturelle considère que l'appellation « Maison de la Poésie de Paris » suffirait à résoudre ce problème.

Recommandation n° 2 :

Mettre en place un groupe de travail chargé de **définir les objectifs assignés à la Maison de la Poésie et la nature des publics** auxquels elle devrait s'adresser et de rechercher les voies et moyens permettant de diffuser avec davantage d'efficacité cette forme d'expression littéraire.

La Direction des affaires culturelles estime que l'article 2 des statuts « cette association a pour but de faire connaître, de promouvoir et de diffuser la poésie par tous les moyens » est en même temps suffisamment large et précis pour autoriser toutes les réflexions.

Recommandation n° 3 :

Elargir la composition du conseil d'administration à des représentants de l'Etat, de la Région d'Ile-de-France, voire d'autres collectivités territoriales, et aux salariés, d'une part, en portant à trois le nombre des représentants de la Ville, d'autre part, afin que les secteurs de la culture, de la jeunesse et de la vie scolaire soient davantage associés à la définition de ses orientations.

Si la Direction des affaires culturelles n'est pas opposée à cette recommandation, elle n'en voit guère la nécessité pour les raisons suivantes :

- à travers le comité de suivi concernant le label scène conventionnée, l'Etat est associé par la DRAC Ile-de-France,
- le Conseil régional d'Ile-de-France participe à de nombreux conseils d'administration d'associations culturelles, ce qui hélas ne facilite pour autant ni la concertation, ni l'évolution de son subventionnement,
- les représentants de la Ville de Paris étant désignés par le Conseil de Paris, celui-ci est souverain dans leur désignation ; actuellement, ce sont les maires des 2^{ème} et 3^{ème} arrondissements qui représentent la Ville, et sont très impliqués,

Pour la Direction des affaires culturelles, il paraît plus important d'engager et de maintenir une dynamique de dialogue sur les activités de la Maison de la Poésie avec les différentes collectivités publiques. Quant à la présence des salariés, elle indique qu'elle est pratiquée dans certains conseils d'administration.

Recommandation n° 4 :

Réfléchir aux conséquences juridiques, financières et stratégiques **d'un rattachement de la Maison de la Poésie à une structure existante.**

La Direction des affaires culturelles n'est pas favorable à cette proposition au regard de la spécificité évidente de cette association.

Sur un plan financier :

Recommandation n° 5 :

Adopter un nouveau plan de redressement financier prenant en compte les insuffisances mises en lumière par les auditeurs, assorti d'un contrôle de gestion efficace.

La Direction des affaires culturelles est favorable à cette recommandation, tout en indiquant que le directeur de la Maison de la Poésie avait fait état d'une amélioration des résultats.

Recommandation n° 6 :

Revoir la politique tarifaire en relevant le tarif moyen, en l'adaptant mieux aux cibles visées et en supprimant les réductions dont bénéficient les seuls habitants des 3^{ème} et 4^{ème} arrondissements, ce qui rompt le principe d'égalité des Parisiens devant le service public.

La Direction des affaires culturelles estime que cette recommandation est à étudier.

Sur un plan immobilier et urbanistique :

Recommandation n° 7 :

Transférer la totalité du fonds documentaire de la Maison de la Poésie, de préférence à la bibliothèque Marguerite Audoux dans le 3^{ème} arrondissement, de manière à le préserver dans de bonnes conditions, d'en garantir l'accès à toutes les personnes intéressées et de le faire connaître au plus grand nombre.

Selon la Direction des affaires culturelles, cette solution, qui doit permettre également le développement du fonds, est à l'étude.

Recommandation n° 8 :

Améliorer l'accueil du public en réfléchissant à un nouvel aménagement du hall et du foyer, en faisant appel, au besoin, aux écoles d'art de la Ville, et procéder à une **réfection des loges** mises à disposition des comédiens.

La Direction des affaires culturelles indique que des estimations sont en cours, pour ces projets qui seront réalisés si les budgets le permettent.

En matière de ressources humaines :

Recommandation n° 9 :

[.....]. *Le texte de cette recommandation a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Recommandation n° 10 :

Revoir le contrat du directeur administratif en distinguant mieux ses compétences de celles du directeur (transformer ce poste en directeur adjoint chargé des questions administratives et financières).

La Direction des affaires culturelles a demandé à la Maison de la Poésie de lui faire des propositions d'organigramme et de fiches de poste, les contrats du directeur artistique et du directeur administratif étant à redéfinir en directeur et administrateur. Elle n'a pour l'instant pas reçu ces propositions.

Recommandation n° 11 :

Modifier l'organisation de la Maison de la Poésie en donnant plus de visibilité et de cohérence à la **communication et aux relations publiques en désignant un responsable unique.**

Recommandation n° 12 :

Réduire de 1,5 le nombre de postes permanents à la Maison de la Poésie en procédant à des redéploiements.

La Direction des affaires culturelles considère que ces deux dernières recommandations sont à étudier dans le cadre juridique et budgétaire approprié : droit du travail, budget constant.

En matière de fréquentation et de relations publiques :

Recommandation n° 13 :

Fixer à la Maison de la Poésie un objectif de fréquentation en deçà duquel elle ne devrait pas descendre, celui-ci pouvant être estimé à **40 000 spectateurs** par an ce qui devrait lui permettre de dégager des recettes nouvelles.

Recommandation n° 14 :

Limiter d'ici 2011 le nombre d'invitations à 20 % du nombre de spectateurs conformément aux objectifs de la Ville de Paris en la matière et ajuster à moyen terme la subvention à la fréquentation payante.

Recommandation n° 15 :

Favoriser la venue de comédiens de renom chargés de capter un public élargi et de le fidéliser.

En ce qui concerne ces trois dernières recommandations, la Direction des affaires culturelles fait valoir que les objectifs de fréquentation payante font l'objet d'un dialogue constant avec l'association. Selon elle, il paraît cependant délicat de leur donner un caractère impératif, ou de donner des recettes au directeur, l'élaboration d'une programmation artistique qui doit prendre en compte exigence artistique et accessibilité au plus grand nombre étant au cœur de sa mission.

Recommandation n° 16 :

Lancer en interne une petite étude sur la fréquentation de la Maison de la Poésie.

La Direction des affaires culturelles est tout à fait favorable à cette recommandation en précisant qu'il convient d'en trouver les moyens.

Recommandation n° 17 :

Nouer des liens plus étroits avec le Rectorat de Paris, avec l'appui de la DASCO, en recherchant les voies et moyens pour mieux toucher élèves et collégiens et mieux associer les enseignants à la diffusion de la poésie.

La Direction des affaires culturelles rappelle que c'est d'ores et déjà un des objectifs assignés à la mission de développement des publics qui a été créée en son sein en 2009.

Recommandation n° 18 :

Mieux faire bénéficier le personnel des administrations parisiennes des spectacles de la Maison de la Poésie, en établissant un véritable partenariat avec l'AGOSPAP (Association pour la gestion des œuvres sociales des personnels des administrations parisiennes).

Recommandation n° 19 :

Associer davantage la Maison de la Poésie au Prix de Poésie organisé chaque année par la Mission communication interne de la Ville de Paris au bénéfice du personnel des administrations parisiennes de manière à informer davantage ce dernier de l'existence et des activités de cet équipement.

La Direction des affaires culturelles rappelle, en ce qui concerne ces deux dernières recommandations, que la Maison de la Poésie est à la disposition de l'Agospap et de la mission communication interne.

Recommandation n° 20 :

Inciter la Maison de la Poésie à participer au réseau mis en place par l'ensemble des structures analogues et à entretenir des relations privilégiées avec celle de Saint-Quentin-en-Yvelines dont les activités sont complémentaires des siennes (actions pédagogiques en direction du milieu scolaire ou des entreprises).

La Direction des affaires culturelles rappelle enfin que la Maison de la Poésie participe déjà à ce réseau qui regroupe des structures de nature et d'importance très variées.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Ville de Paris

27.11.2009	Pierre AIDENBAUM	Maire du 3 ^{ème} arrondissement de Paris, représentant de la Ville au Conseil d'administration de la Maison de la Poésie
16.11.2009	Jacques BOUTAULT	Maire du 2 ^{ème} arrondissement de Paris, représentant de la Ville au Conseil d'administration de la Maison de la Poésie
27.11.2009	Patrick BADARD	Adjoint au Maire du 3 ^{ème} arrondissement de Paris chargé de la culture, de l'animation locale et de la mémoire
23.02.2009		Chargé de mission « culture » au cabinet du Maire de Paris
23.02.2009		Directeur de cabinet de l'adjoint au Maire de Paris chargé de la culture
05.03.2009		Chargé de mission « affaires scolaires, affaires culturelles » au secrétariat général de la Ville de Paris
08.10.2009		Directrice adjointe des affaires culturelles de la Ville de Paris chargée de la sous-direction de la création artistique
08.10.2009		Chef du bureau du spectacle, sous-direction de la création artistique, direction des affaires culturelles de la Ville de Paris
08.10.2009		Chargé du suivi des théâtres municipaux au bureau du spectacle, sous-direction de la création artistique, direction des affaires culturelles de la Ville de Paris

Conseil d'administration de la Maison de la Poésie

03.12.2009		Président du Conseil d'administration
07.12.2009		Vice-président, universitaire et écrivain
07.10.2009		Trésorière, libraire à Paris
20.10.2009		Secrétaire, directeur de collection et écrivain
08.01.2010		Ancienne directrice du Théâtre de la Cité internationale
16.11.2009		Comédien
09.10.2009		Universitaire et écrivain
11.10.2009		Ecrivain
15.01.2010		Ecrivain

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

- Observations du Président du Conseil d'administration de la Maison de la Poésie
- Observations de la Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris
- Réponse des rapporteurs de l'Inspection générale à ces observations

Observation sur la procédure contradictoire :

Le Président du Conseil d'administration de la Maison de la Poésie et la Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris, à qui l'Inspection générale a adressé le rapport provisoire le 18 février 2010, y ont respectivement répondu les 22 mars 2010 et 20 mai 2010



À l'attention de Madame la Directrice de
l'Inspection générale

Mairie de Paris
17, boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04

Paris, le 22 mars 2010

Madame la Directrice,

Je vous adresse, comme convenu, quelques souhaits de modifications du rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur l'association la Maison de la Poésie que vous m'avez transmis.

Page 3, dans le paragraphe « Le nouveau directeur [...] », modifier « 7 061 invités » par « 7 061 entrées libres »¹.

Page 3, dans le même paragraphe, modifier « s'élève à environ 160 000 euros » par « s'élève à 35 522 euros au 31 décembre 2009 ».

Page 12, dans le paragraphe « La part des spectateurs invités [...] », remplacer « des spectateurs invités » par « des entrées libres »¹.

Page 21, dans le premier paragraphe du titre 2.3.1., modifier « Les auditeurs estiment que le déficit devrait se situer autour de 70 000 euros en 2009 » par « Le déficit de 2009 est maintenant connu, il est de 14 000 euros ».

Page 23, supprimer « la revue » et ses « 6 % », car elle n'existe plus.

Par avance, je vous remercie de bien vouloir prendre en compte ces modifications dans le rapport définitif et vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Président du Conseil d'administration
de la Maison de la Poésie

¹ Bien évidemment la Maison de la Poésie n'invite pas un spectateur sur trois, mais elle a mis en place un ensemble de manifestations pour lesquelles les entrées sont libres (*La République des poètes* une fois par mois, les événements exceptionnels, les spectacles liés à *Paris en toutes lettres*, des lectures...)



La Directrice

N/Ref : 2010-101

Affaire suivie par :

Paris, le : 20 MAI 2010

NOTE à l'attention de :

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

Objet : Rapport provisoire d'audit de la Maison de la Poésie (rapport n°08-14)

Copie : , Conseiller auprès du Maire
Christophe Girard, Adjoint au Maire chargé de la Culture



Vous avez bien voulu me transmettre un exemplaire du rapport provisoire rédigé par l'Inspection Générale relatif à l'audit de la Maison de la Poésie et je vous en remercie.

Je souscris globalement aux observations de cette étude approfondie qui met en valeur l'intérêt de cette institution originale.

Certaines appréciations peuvent paraître hâtives, mais le Directeur, , m'a indiqué qu'il vous ferait parvenir un certain nombre de rectificatifs.

Je partage la préoccupation des inspecteurs sur la situation financière, sur laquelle j'ai attiré l'attention du Président,

En ce qui concerne les recommandations émises par le rapport, je souhaite leur apporter les commentaires suivants :

Recommandation n°1 : ajouter « de Paris » au nom « Maison de la Poésie » suffirait à résoudre ce problème.

Recommandation n°2 : l'article 2 des statuts « cette association a pour but de faire connaître, de promouvoir et de diffuser la poésie par tous les moyens » est en même temps suffisamment large et précis pour autoriser toutes les réflexions.

Recommandation n°3 : si je n'y suis pas opposée, je n'en vois guère la nécessité pour les raisons suivantes :

- A travers le comité de suivi concernant le label scène conventionnée, l'Etat est associé par la DRAC Ile de France
- Le Conseil Régional d'Ile de France participe à de nombreux Conseils d'Administration d'associations culturelles, ce qui hélas ne facilite pour autant ni la concertation, ni l'évolution de son subventionnement
- Les représentants de la Ville de Paris étant désignés par le Conseil de Paris, celui-ci est souverain dans leur désignation, actuellement ce sont les maires des 2^{ème} et 3^{ème} arrondissements qui représentent la Ville, et sont très impliqués.

Il me paraît plus important d'engager et de maintenir une dynamique de dialogue sur les activités de la Maison de la Poésie avec les différentes collectivités publiques.

Quant à la présence des salariés, elle est pratiquée dans certains Conseils d'Administration.

Recommandation n°4 : je n'y suis pas favorable *au regard de la spécificité et l'existence de cette association.*

Recommandation n°5 : j'y suis bien entendu favorable ; a cependant fait état de résultats meilleurs que prévus ; mes services ne disposent pas encore des comptes 2009.

Recommandation n°6 : elle est à étudier

Recommandation n°7 : cette solution, qui doit permettre également le développement du fonds, est à l'étude

Recommandation n°8 : des estimations sont en cours, pour ces projets qui seront réalisés si les budgets le permettent

Recommandation n°9 : une solution a été trouvée par la Maison de la Poésie.

Recommandation n°10 : la DAC a demandé à la Maison de la Poésie de lui faire des propositions d'organigramme et de fiches de poste, les contrats du directeur artistique et du directeur administratif étant à redéfinir en directeur et administrateur. Elle n'a pour l'instant pas reçu ces propositions

Recommandations n°11 et 12 : à étudier dans le cadre juridique et budgétaire approprié : droit du travail, budget constant

Recommandation n°13, 14, 15 : les objectifs de fréquentation payante font l'objet d'un dialogue constant avec l'association ; il paraît cependant délicat de leur donner un caractère impératif, ou de donner des recettes au directeur, l'élaboration d'une programmation artistique qui doit prendre en compte exigence artistique et accessibilité au plus grand nombre, étant au cœur de sa mission

Recommandation n°16 : j'y suis tout à fait favorable, il convient d'en trouver les moyens

Recommandation n°17 : c'est d'ores et déjà un des objectifs assignés à la mission de développement des publics qui a été créée à la DAC en 2009

Recommandation n°18 : la Maison de la Poésie est à la disposition de l'Agospap

Recommandation n°19 : la Maison de la Poésie est à la disposition de la mission communication interne

Recommandation n°20 : la Maison de la Poésie participe déjà à ce réseau qui regroupe des structures de nature et d'importance très variées.

Je reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire à ce dossier.



**REPONSE DES RAPPORTEURS AU PRESIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION DE LA MAISON DE LA POESIE ET A LA DIRECTION
DES AFFAIRES CULTURELLES**

Les rapporteurs considèrent que les observations du Président du Conseil d'administration de la Maison de la Poésie et de la Directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris ne remettent pas en cause le bien-fondé de leurs observations, ni la pertinence de leurs recommandations. Toutefois, ils ont souhaité répondre sur quelques-uns des points qui ont été soulevés :

- **La Maison de la Poésie minimise la gravité de la situation financière** en utilisant des arguments qui méconnaissent les règles de la comptabilité privée. En effet, le déficit de 14 000 € que la Maison de la Poésie annonce pour 2009 n'a été rendu possible qu'en ne soumettant pas à la TVA les subventions d'exploitation, ce qui n'apparaît pas régulier puisque ces subventions constituent un complément de prix à la recette de billetterie, elle-même soumise à la TVA au taux de 2,1 %. Dans ces conditions le déficit réel doit être majoré de 21 861 € pour être porté à 35 906 € au 31 décembre 2009. Le déficit cumulé des trois derniers exercices s'établit à 143 251 €, montant qui ne modifie pas l'analyse effectuée par les rapporteurs.
- **La Maison de la Poésie souhaite que les rapporteurs utilisent le terme d'entrées libres plutôt que celui d'invités pour les places non payées.** S'il est vrai qu'un certain nombre de manifestations ne donnent pas lieu à contreparties financières, il n'en demeure pas moins que les spectacles payants accueillent pour leur part des personnes qui ne s'acquittent pas du montant de leur billet. Cette pratique est tout à fait légitime et s'inscrit dans une politique de communication classique du spectacle vivant. Il s'agit bien d'invités et non d'entrées libres. Au total, **la part des entrées gratuites (33 %), bien qu'en diminution, est supérieure à celle que la Ville souhaite voir se généraliser dans les théâtres parisiens qu'elle subventionne (autour de 20 %).**
- Enfin, **la Direction des affaires culturelles n'est pas favorable au rattachement de la Maison de la Poésie à une autre institution culturelle.** Il s'agit là d'un des rares points de divergence des rapporteurs avec les observations de la Direction. En effet, la Maison de la Poésie est confrontée à des problèmes financiers qui risquent assez rapidement de mettre en cause son existence même. D'autre part, il s'agit d'une petite structure très spécialisée qui gagnerait beaucoup à s'adosser à une structure plus importante pour réaliser des économies d'échelle et pour rechercher des synergies tout en ouvrant la Poésie à d'autres formes de spectacles ou de nouveaux publics. **Le maintien de la structure associative actuelle ne paraît pas pertinente aux rapporteurs mais toute évolution devra faire l'objet d'une réflexion préalable très approfondie et d'une très large concertation.**

* * * * *

ANNEXES

***Avis** : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Statuts adoptés en 1999 et liste des membres du Conseil d'administration de la Maison de la Poésie
- Annexe II : Convention précaire d'occupation du domaine public entre la Ville de Paris et la Maison de la Poésie
- Annexe III : Convention annuelle entre la Ville de Paris et la Maison de la Poésie (subvention de fonctionnement)
- Annexe IV : Convention annuelle entre la Ville de Paris et la Maison de la Poésie (subvention d'équipement)
- Annexe V : Orientations du Ministère de la culture et de la communication en faveur du spectacle vivant – Aide aux lieux de diffusion : programme national de scènes conventionnées
- Annexe VI : Aides du Conseil régional d'Ile-de-France dans le domaine culturel (dont aides au développement culturel et à la permanence artistique et culturelle)
- Annexe VII : Aides du Conseil régional d'Ile-de-France en faveur du livre et de la lecture (dont programme régional de résidences d'écrivains)
- Annexe VIII : Présentation de la Fédération européenne des Maisons de Poésie
- Annexe IX : Retombées presse de quelques spectacles présentés à la Maison de la Poésie
- Annexe X : Plan de la Maison de la Poésie et de la salle Pierre Seghers