



Madame de Kersauzon
Chambre Régionale des Comptes Auvergne,
Rhône-Alpes
124 Bd Vivier Merle
CS 23624
69503 LYON CEDEX 3

CRC Auvergne, Rhône-Alpes

Lyon, le 26 juin 2015

KAR A151466 KJF

29/06/2015

LETTRE RECOMMANDEE AVEC ACCUSE DE RECEPTION

Madame la Présidente,

Par courrier en date du 27 mai 2015, vous m'avez adressé le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Rhône-Alpes Auvergne sur la gestion de l'association les Nouvelles Subsistances.

Vous m'invitez à adresser une réponse écrite qui sera jointe au rapport de la Chambre.

Je vous prie de trouver ci-joint la réponse aux observations, dont j'ai pris note, et aux recommandations de la Chambre.

Plusieurs recommandations de la Chambre rejoignent les préoccupations de l'association et seront suivies de mesures adaptées.

Aussi je tiens, Madame la Présidente, à vous assurer de l'attention que les responsables de l'association les Nouvelles Subsistances ont portée à la démarche de contrôle de la Chambre et à ses recommandations.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Nicole Gautier
Présidente du Conseil d'Administration

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Nicole Gautier'.

Réponse au rapport d'observations définitif suite au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'Association « Les Nouvelles Subsistances » par la Chambre Régionale des Comptes Auvergne, Rhône-Alpes.

Introduction

Les objectifs actuels des Nouvelles Subsistances correspondent à des besoins exprimés dans les années 2000 par la communauté artistique du spectacle vivant, par nombre de Collectivités Territoriales, et par les réflexions en cours au Ministère de la Culture, sur la nécessité de lieux de travail et de recherche pour les artistes du spectacle vivant.

L'association les Nouvelles Subsistances a fait partie des associations pionnières, grâce à la décision et la détermination de la Ville de Lyon, dans la mise sur pied d'une forme originale de soutien à des artistes dans le cadre de résidences, et d'initiation du public, afin de contribuer au rayonnement du spectacle vivant contemporain.

Grâce au soutien et à la confiance de la Ville de Lyon, de la Région Rhône-Alpes et de l'Etat, les Nouvelles Subsistances ont jusqu'à présent pu adopter un fonctionnement particulièrement attaché à la redistribution de l'argent public : aide des artistes (accompagnement, professionnalisation, production) sans autre demande de contrepartie que la présentation du fruit de leur travail au public, tarification basse, travail important de médiation avec les publics.

Le travail des Subsistances est aujourd'hui pleinement reconnu, aussi bien par les professionnels que par la presse, sur le plan local, national et international.

L'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION

Depuis leur création, les Nouvelles Subsistances, conformément à leur vocation de lieu de résidence et de production, privilégient le soutien des artistes, qu'il soit financier, technique, ou administratif. Elles ont pour cela modéré autant que possible leurs frais de fonctionnement. La Chambre constate que l'association consacre une importante partie de son budget au soutien des artistes sans imposer de contrepartie financière (cf rapport définitif 2.1.1). En effet cela correspond aux objectifs exprimés par leurs tutelles dès l'origine.

Comme le préconise la Chambre (cf rapport définitif 2.1.3), les Nouvelles Subsistances veillent à une ouverture de la structure à un maximum de compagnies possible, dans les meilleures conditions possibles, dans les limites matérielles et budgétaires qui sont les leurs.

Ainsi, sur la période de référence examinée par la Chambre, soit 6 années, 250 compagnies différentes ont été accueillies pour des résidences, des mises à disposition de salles, ou des diffusions de spectacles.

Parallèlement à cette abondance de compagnies accueillies, la nécessité de les aider à la structuration professionnelle justifie pleinement que des compagnies viennent en résidence de façon récurrente pour être accompagnées sur le moyen terme. D'autre part, certaines disciplines, comme le cirque par exemple, nécessitent des temps longs d'élaboration de spectacle, environ deux ou trois ans.

Sur la période de référence examinée, ce sont tout de même en 6 ans 192 compagnies différentes qui ont été accueillies, dont certaines à plusieurs reprises, pour un total de 259 résidences.

On peut donc dire que le renouvellement des artistes est élevé (en moyenne 32 nouvelles compagnies chaque année), et que dans le même temps certains d'entre eux sont accompagnés plusieurs années de suite.

La Chambre fait état de liens étroits avec la Villa Gillet (cf rapport définitif 2.3). Les Nouvelles Subsistances travaillent en réseau avec de nombreuses structures. L'objectif est de proposer aux spectateurs des ouvertures sur d'autres champs culturels, de mutualiser les charges de production et de faire rayonner l'institution à moindre coût.

Par exemple les Subsistances ont des partenariats récurrents avec :

- l'Ecole de cirque de Lyon : tous les ans, accueil d'artistes émergents issus de l'Ecole, organisation d'ateliers handircirque ainsi que d'ateliers pour les enfants aux Subsistances.
- L'Ecole des Beaux-Arts de Lyon, le Conservatoire National Supérieur de Musique et Danse : tous les ans accueil d'ateliers d'élèves, organisation de workshops professionnels, accueil et organisation technique de leurs spectacles de fin d'études.

Par exemple les Subsistances accueillent gratuitement dans leurs lieux, voire coproduisent des spectacles avec d'autres institutions/festivals lyonnais : la Maison de la Danse, la Biennale de la Danse, l'Opéra de Lyon, le CCN de Rillieux la Pape, le Théâtre des Célestins, les Chœurs et solistes de Lyon, le Grame, les Nuits sonores ...

En ce qui concerne les relations avec la Villa Gillet, les Nouvelles Subsistances accueillent les « Assises Internationales du Roman » sur le site comme elles le font pour les autres projets culturels avec leurs autres partenaires. Les coûts, essentiellement techniques, sont refacturés à l'exception des salaires des permanents qui travaillent sur ce projet comme sur tous les autres projets artistiques ayant lieu sur le site des Subsistances.

Le festival « Mode d'emploi » est une initiative commune Nouvelles Subsistances/ Villa Gillet. Les Nouvelles Subsistances produisent plusieurs spectacles qui prennent place dans le festival. Les Nouvelles Subsistances, en tant que producteur et organisateur, décomptent uniquement les spectateurs de leurs productions.

En somme, les programmations des Nouvelles Subsistances ne sont pas plus « mêlées » à celles de la Villa Gillet qu'à celles d'autres partenaires. La participation à ces échanges et initiatives ne peut s'apprécier en termes de coût et de manque à gagner.

Le rayonnement de notre institution est une de nos préoccupations permanentes. Assurer aux artistes une audience nationale et internationale est une obligation. Atteindre ces résultats, en effectuant des économies d'échelle dans le cadre de collaborations inter structures, est une pratique vertueuse.

Pour une structure dédiée à la production et au soutien à la création de spectacles contemporains, les Subsistances affichent un nombre de spectateurs très honorable.

La Chambre évoque (cf rapport définitif 2.4.1) une fréquentation moyenne inférieure aux 40 000 spectateurs que nous annonçons par an. C'est ne pas prendre en compte la diversité du travail que nous accomplissons, et s'en tenir à une vision traditionnelle d'un lieu de diffusion de spectacles. Pour les Nouvelles Subsistances, les spectateurs sont bien l'addition de ceux qui viennent voir des spectacles, qu'ils soient payants ou gratuits, de ceux qui viennent dans le cadre d'une action d'initiation aux formes contemporaines de la culture, ainsi que les spectateurs des festivals que nous co-organisons, avec lesquels nous menons une action commune, et dont notre personnel tient la billetterie.

Le nombre de spectateurs pour ce qui concerne les spectacles que nous programmons est de 21 310 par an en moyenne, avec des fluctuations liées à des projets artistiques et des financements spécifiques.

Par exemple, en 2009/10, il est 33 000 spectateurs grâce à des festivals exceptionnels organisés avec des financements exceptionnels. En 2013/14, il est de 17 000 spectateurs, suite à un choix d'accentuer l'action sociale plutôt que l'événementiel.

Le nombre de bénéficiaires d'actions d'éducation culturelle et artistique est de 9 989 personnes par an en moyenne. Il a doublé entre 2008 et 2013 : 13 000 personnes accompagnées en 2013/14 dans des actions ciblées d'initiation aux langages de la scène. En particulier, Les Nouvelles Subsistances initient en

permanence des projets sur mesure pour des publics spécifiques : jeunes en difficultés sociales, détenus, personnes souffrant de handicaps mentaux ou physiques, scolaires.

Enfin le nombre moyen de spectateurs accueillis dans le cadre des partenariats que les Subsistances co-organisent, est de 9 438 par an. Ne sont comptabilisés ici que les événements dont les Subsistances assument la billetterie et l'accueil du public, ce qui ne tient pas compte des nombreux spectateurs fréquentant les Subsistances dans le cadre de partenariats non co-organisés.

L'addition de ces personnes fréquentant les Subsistances est bien de l'ordre de 40 000 par an.

Le taux de fréquentation est plus que convenable. Il est de 84% en moyenne. Les taux des spectacles gratuits se calculent en fonction d'une jauge réelle lorsqu'ils se déroulent en salle, ou d'un objectif visé lorsqu'ils se déroulent en plein air. Si nous arrivons à un taux de fréquentation de ces spectacles gratuits de 100 % c'est parce qu'ils ont beaucoup de succès.

La Chambre s'est intéressée au taux moyen de fréquentation des spectacles payants pour la saison 12/13 (cf rapport définitif 2.4.1). Elle pointe des disparités importantes entre les spectacles. Ceci s'explique par des formes parfois très expérimentales.

Le travail quotidien des 4 personnes chargées de la médiation et de l'accueil du public leur permet d'avoir une idée précise de la composition du public, sans qu'une coûteuse étude de celui-ci doive nécessairement être mise en place (cf rapport définitif 2.4.2).

Les Nouvelles Subsistances avant d'être un lieu de diffusion de spectacles, sont surtout un lieu de production et de recherche permettant aux artistes de créer de nouvelles œuvres. C'est pourquoi mesurer l'activité des Nouvelles Subsistances ne peut se limiter à compter le public des spectacles.

Il est réducteur de mesurer le coût par fauteuil en divisant l'ensemble des coûts de production par le nombre de spectateurs (cf rapport définitif 2.4.3). Ce type de calcul occulte la fonction des Subsistances d'être un lieu laboratoire et d'accompagnement des artistes. Il serait plus juste de prendre en compte les dépenses relatives à l'exploitation du spectacle, et non celles relatives à l'accompagnement de la compagnie en amont de la création de ce spectacle. C'est d'ailleurs une distinction appliquée dans tous les lieux de création en France.

Pour prendre les exemples traités par la Chambre, le spectacle *Roméo et Juliette* a été créé aux Subsistances à l'issue d'une résidence, avec une aide à la production de 33 000 €, et un coût d'exploitation pour 8 représentations de 85 000 € frais techniques inclus. 3 524 spectateurs ont assisté au spectacle. Soit un coût d'exploitation de 24 € par spectateur en retenant les coûts directs.

Le spectacle des Chiens de Navarre, *Quand je pense qu'on va vieillir ensemble* a été coproduit à hauteur de 20 000 €, son coût d'exploitation pour 5 représentations, frais techniques inclus, était de 36 000 €, soit un coût d'exploitation par spectateur de 39 € en retenant les frais directs.

LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION

Le Conseil d'administration est composé de dix membres, tous bénévoles et tous professionnels reconnus du champ artistique ou de la médiation.

Le Directeur et la Directrice déléguée, comme la plupart du temps en matière culturelle, incarnent l'institution. Cela est moins dû au choix de l'institution elle-même ou de ses membres, qu'à l'attitude des tiers. La pérennité des fonctions directoriales, alors que les instances de direction de l'Association changent, le contact permanent des directeurs avec les tiers (élus, journalistes, autres institutions culturelles...) renforcent cette situation.

Il serait abusif d'en conclure qu'au sein des Nouvelles Subsistances, les deux Directeurs assurent la réalité de la direction en lieu et place des organes associatifs ((cf rapport définitif 3). Le Bureau, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale remplissent leur rôle de conseil et de surveillance, ils donnent les grandes orientations de la politique de l'institution, ils examinent, chacun à leur niveau de responsabilité, les questions posées et ils tranchent.

Cela étant précisé, le Rapport de la Chambre Régionale formule un certain nombre de préconisations quant au fonctionnement de l'association, qui doivent être retenues et mises en œuvre dans les meilleurs délais.

LES RELATIONS FINANCIERES AVEC LA VILLE DE LYON

Le soutien financier et en nature de la Ville est important, et proportionnel à la nécessité d'un lieu de résidence et de production des arts vivants contemporains dans la 2^e ville de France (cf rapport définitif 4.1).

Il convient de préciser que le soutien de la Ville de Lyon n'a pas augmenté depuis 2006. Les augmentations visibles de la subvention à partir de 2011 sont liées à la compensation du départ de 5 techniciens municipaux par une subvention destinée à embaucher du personnel technique, ainsi qu'à la valorisation financière des 2 agents municipaux encore mis à disposition de l'association, cette mise à disposition faisant l'objet d'un remboursement de l'association à la Ville..

La valorisation du matériel mis à disposition de l'association par la Ville de Lyon n'est pas à jour (cf rapport définitif 5.1.3.2). Elle vient d'être recalculée, elle est désormais estimée à 148 000 €. En effet l'essentiel du matériel appartenant à la Ville date de 2000, et est amorti, à l'exception du matériel renouvelé en 2011 par la Ville.

Les 3 véhicules cédés à l'association ont 15 ans, sont eux aussi amortis, et nécessitent des frais d'entretien réguliers.

La Ville de Lyon et les Subsistances ont en 12 ans noué des relations de confiance fondées sur les bons résultats des activités des Subsistances en termes d'accueil des compagnies et du public. Cela n'a pas empêché l'association d'adresser à la Ville chaque année tous les documents nécessaires pour justifier du soutien important qui leur est accordé (cf rapport définitif 4.2).

L'Association se tient à la disposition de chacun des financeurs publics pour apporter toutes les informations complémentaires qu'ils pourraient souhaiter, ou modifier les documents adressés pour un meilleur contrôle de son activité.

En tout état de cause, la Ville de Lyon a demandé à l'Association, qui se réjouit de la reprise de cette procédure, que se tienne, tous les trimestres, une réunion bilancielle des activités et de mise en œuvre de la convention cadre.

L'ORGANISATION COMPTABLE ET LA SITUATION FINANCIERE

L'association a su respecter l'équilibre financier, et ce dans un contexte de stabilité de la subvention publique. Les frais de fonctionnement ont été contenus pour assurer un niveau de disponible artistique compatible avec les enjeux culturels.

Concernant le Commissaire aux comptes qui est également expert-comptable de la Villa Gillet, il convient d'éviter tout risque de conflit d'intérêts, même si dans les faits celui-ci traite les dossiers de manière totalement séparée. Il sera donc procédé au changement de Commissaire aux comptes dès l'Assemblée Générale du 30/6/2015.

Quant au trésorier des Nouvelles Subsistances, il n'est pas, et n'a jamais été celui de la Villa Gillet (cf rapport définitif 5.1).

Dans le cadre de l'adoption de nouveaux statuts et de la remise en ordre des délégations de signature conformes à ces statuts, il sera procédé à une régularisation des engagements financiers (cf rapport définitif 5.1.1).

La rémunération des cadres dirigeants ne figure pas dans les comptes annuels de l'Association. La Ville, la Région et la DRAC sont toutefois régulièrement informées par les demandes de dossiers de subvention, du montant annuel des salaires des cadres dirigeants (cf rapport définitif 5.1.3.1). Cette omission (fréquente en pratique dans les bilans des associations) sera corrigée.

LES ACHATS DE L'ASSOCIATION

Notre association est soumise au respect de l'Ordonnance du 6 juin 2005, en tant que son activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur soumis au Code des marchés publics.

Le seuil actuel de 207.000 euros hors taxes, fixé par le Décret n° 2013-1259 du 27 décembre 2013, n'est jamais atteint.

Les désignations d'attributaires n'ont jamais fait l'objet de soupçon de favoritisme. Nous n'avons jamais été concernés par un recours judiciaire.

Notre Conseil d'administration a néanmoins décidé que, conformément à la remarque de la Chambre (cf rapport définitif 6), nous allons rédiger un guide des procédures définissant les règles à appliquer en fonction du montant des marchés, de la nature et des caractéristiques des besoins.

LE PERSONNEL

La Convention Collective n'était jusque à présent pas appliquée dans sa globalité (cf rapport définitif 7.1), mais de nombreuses dispositions ont été appliquées, permettant ainsi une situation correcte et favorable aux salariés.

Les salaires sont revalorisés chaque année selon un taux identique pour tous les salariés. Des négociations individuelles, en fonction d'objectifs et d'évolutions de postes, ont amené à proposer des augmentations ciblées. Seuls les salaires des Directeurs et de l'Administratrice n'ont jamais été réévalués au-delà de l'évolution plancher des salaires (11% en dix ans).

Notons que la moyenne mensuelle des salaires brut (primes comprises) des permanents indiquée par la CRC ne tient pas compte du fait que les subrogations de salaires gonflent la masse salariale. Or de nombreux congés maternité ont eu lieu sur la période. La réalité de la moyenne des salaires est donc moins élevée que ne l'indique la Chambre (cf rapport définitif 7.2.1). Par exemple en 2013 elle s'élevait à 2 562 € et non 2 906 €.

Le principe de la prime exceptionnelle (cf rapport définitif 7.2.3) est examiné, conformément aux recommandations de la convention collective, chaque automne par notre Conseil d'Administration. Après calcul, le montant en est avalisé par la Présidente du Conseil d'Administration.

Les sommes visées dans le chapitre « déplacements, missions et réceptions » (cf rapport définitif 7.3) concernent à la fois les déplacements des artistes et ceux du personnel, ce qui sera modifié dans les comptes 2016.

Les déplacements des directeurs sont indispensables pour rencontrer les artistes, assister aux spectacles, participer à des rencontres professionnelles et festivals. Il leur revient également de se documenter en permanence sur la réalité du spectacle vivant français, européen et mondial. La sélection, parmi les compagnies postulantes, procède ainsi d'une démarche raisonnée, honnête et justifiée.

C'est à ce prix – c'est-à-dire plus précisément pour 0,016% du budget total – que les Nouvelles Subsistances peuvent se prévaloir d'un accueil de compagnies équilibré et intéressant ; c'est à ce prix que les Nouvelles Subsistances contribuent au rayonnement international de la Ville de Lyon et de la Région.

Notre Conseil d'Administration tient d'ailleurs à souligner que l'habitude des directeurs de dormir, en déplacement, dans des hôtels entre 100 et 150 euros, est conforme aux tarifs pratiqués dans les grandes villes dans lesquelles ils sont amenés à se déplacer pour assister à des festivals et des spectacles, et ne correspondent pas à un hébergement de luxe. Quant à l'utilisation de taxis, elle est indispensable dans certains lieux et à certaines occasions (horaires tardifs, éloignement par rapport aux transports publics...), et en particulier pour Guy Walter en raison de son handicap physique.

CONCLUSION

La Ville de Lyon a fait le choix de confier l'ambitieux projet de mise en œuvre et développement des Nouvelles Subsistances à une Association dont les salariés et les bénévoles ont fait preuve d'une détermination « militante » pour soutenir au maximum la création contemporaine. Si cet engagement fort nous a éloignés de quelques initiatives indispensables dans la définition et la formalisation de la gestion de l'institution, cela sera rectifié dans les mois à venir.

L'association les Nouvelles Subsistances prend donc acte des observations contenues dans le rapport d'observations définitives de la Chambre et en particulier de ses recommandations, auxquelles il est d'ores et déjà apporté les réponses suivantes :

Recommandation n°1 : réviser les statuts, notamment l'objet social de l'association, l'organisation de sa gouvernance et ses délégations.

L'Association les Nouvelles Subsistances est dotée de statuts déposés, d'organes de gestion légalement désignés conformément aux statuts, et qui se réunissent régulièrement. Le Rapport de la Chambre Régionale souligne néanmoins certains dysfonctionnements.

Les statuts seront donc refondus fin 2015 et feront l'objet d'une discussion approfondie précédant leur approbation en Assemblée générale. Le fonctionnement de l'Association sera mis en conformité avec les nouveaux statuts.

Recommandation n°2 : produire des rapports d'activité plus détaillés sur le fonctionnement de l'association, le soutien aux artistes et les statistiques de fréquentation

Les Subsistances fournissent chaque année à leurs tutelles un rapport d'activité très précis, comprenant le récapitulatif exhaustif des activités artistiques de l'association et de son travail de médiation avec le public, soit une quarantaine de pages au total. Les rapports de gestion transmis par la même occasion sont eux aussi très détaillés et en une quinzaine de pages font l'état de la situation financière de l'association.

Un rapport d'activité de la saison 14/15 est en cours de préparation, dans lequel nous nous attacherons à rendre davantage compte du fonctionnement de l'association. Nous apporterons un soin particulier à sa conception et à sa réalisation.

Un comité de pilotage trimestriel est mis en place entre la Ville de Lyon et les Subsistances pour compléter ces documents et bilans. Un comité de pilotage avec toutes les tutelles des Subsistances sera également mis en place.

Recommandation n°3 : mettre en place une procédure transparente de sélection des artistes accueillis en résidence

Les Nouvelles Subsistances traitent près de deux mille demandes par an, systématiquement accompagnées d'un dossier artistique et d'un budget prévisionnel. Il serait désastreux d'uniformiser les dossiers, tant dans le monde artistique la forme et le contenu du dossier sont une indication précieuse de la personnalité de la compagnie postulante. L'instauration d'un comité de sélection occuperait au moins une personne à temps plein, mais ne pourrait jamais se substituer aux indispensables recherches, rencontres, vérifications, présence à des spectacles, auxquelles il faut se livrer toute l'année.

Les Directeurs rencontrent de nombreuses compagnies, lors de rendez-vous aux Subsistances, et lors de leurs déplacements en France et à l'étranger. Les choix finaux se font en lien avec le Conseil d'Administration, selon la pertinence artistique et l'originalité des parcours et des projets, puis en respectant un équilibre entre les disciplines (danse, théâtre, cirque...), les artistes émergents et aguerris, locaux, français ou étrangers. Le choix doit aussi permettre la réussite publique du lieu et sa notoriété.

Les compagnies seront désormais plus précisément informées des éléments à indiquer pour leurs demandes de soutien.

Recommandation n°4 : intégrer dans la convention pluriannuelle avec la Ville de Lyon, une description de la réalité de l'activité de l'association ainsi que des objectifs assortis d'indicateurs de gestion.

La Ville de Lyon et les Subsistances, en 10 ans, ont noué des relations de confiance fondées sur les bons résultats des activités des Subsistances au regard des objectifs qui leur étaient fixés, en termes d'accueil

des compagnies et du public. L'association a adressé à la Ville chaque année tous les documents nécessaires pour justifier du soutien important qui leur est accordé. Néanmoins certains indicateurs supplémentaires peuvent être mis en place.

L'association se met à la disposition des services de la Ville de Lyon pour travailler sur ce point.

Recommandation n°5 : appliquer au personnel la convention collective du secteur

La Convention Collective n'était jusque à présent pas appliquée dans sa globalité, mais il n'a jamais été dérogé à l'application de dispositions favorables aux salariés. Notre Conseil d'administration réfléchit à cette mise en place et à ses conséquences depuis un an. Nous l'appliquerons à compter de l'automne 2015.

Le rapport de la Chambre nous est précieux dans le rappel qu'il formule des obligations légales et dans les conseils qu'il prodigue en matière de gestion.

Les Directeurs, les administrateurs de l'association et moi-même avons pris en compte un certain nombre de remarques et un grand nombre de préconisations, et sommes déterminés à mener à bien les changements pour garantir l'excellence culturelle de notre établissement.