

RÉPONSES AUX OBSERVATIONS DÉFINITIVES
DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

C'est avec le plus grand intérêt que j'ai pris connaissance des observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes de Lorraine, sur les comptes et la gestion du Syndicat Mixte de l'Orchestre national de Lorraine au cours des exercices de 1996 à 2002.

J'ai pu constater avec satisfaction que ces observations se rapportaient d'avantage à la politique artistique ou à la politique de diffusion de l'orchestre, qu'à la gestion même de celui-ci.

Pour apprécier pleinement la pertinence de ces observations, il conviendrait d'ailleurs de les replacer dans le cadre d'une étude générale sur les institutions musicales en France.

Aux différentes observations contenues dans la lettre d'observations définitives que vous m'avez transmise, nous nous sommes efforcés d'apporter des réponses circonstanciées, vous voudrez bien les trouver ci-après.

En complément, je me permettrai de vous livrer quelques commentaires de la page de synthèse du rapport :

Rappel des conditions de financements publics de l'orchestre : Dès sa création en 1986, le Syndicat Mixte bénéficie d'un financement triparti, sur la base de trois tiers : Ville de Metz, Région Lorraine, Etat. L'augmentation des subventions relève plus d'une actualisation régulière, surtout en ce qui concerne la subvention de la Ville de Metz ; la Région Lorraine actualisant sa participation à chaque contrat de plan.

Quant à l'Etat, dont la subvention est restée stable de nombreuses années (6 500 000 F en 1987 et 6 800 000 F en 1999), la majoration de la subvention provient d'un rééquilibrage des aides au niveau messin.

En effet, l'aide supplémentaire de deux millions de francs correspond à la minoration, pour une somme équivalente, de la subvention accordée par l'Etat à la Ville de Metz, pour le fonctionnement de son Opéra-Théâtre.

Le pourcentage de recettes propres vous paraît faible : Il conviendrait de le comparer aux orchestres assurant des missions lyriques comparables à celles de l'Orchestre national de Lorraine. En effet, ainsi que vous le mentionnez par la suite dans votre rapport, les prestations lyriques assurées par l'Orchestre national de Lorraine n'engendrent pas de recettes.

Quant aux dépenses engagées par l'orchestre pour la location des salles de l'Arsenal : Elles ont peu à voir avec les personnes en place à l'Arsenal ou au Syndicat Mixte. Le conseil d'administration de l'Arsenal a dès l'ouverture de l'établissement voulu que toute utilisation de celui-ci fasse l'objet d'une facturation et donc l'Arsenal, dès 1989, a facturé au Syndicat Mixte des locations de salles.

Cette situation n'est pas très originale dans la profession, où d'autres orchestres acquittent également une location de salle pour leurs concerts.

Dès 1990, la Ville de Metz a majoré la subvention versée par elle à l'Orchestre (alors Philharmonie de Lorraine) d'un montant équivalent à la location de salles pour une saison complète. La même démarche était faite avec l'ALAM, autre utilisateur régulier de l'Arsenal.

C'est pourquoi les mots «difficultés d'arbitrage» ne sont pas appropriés (de même que ceux de « conflits d'intérêt » utilisés au point 4.3.3. page 28 du rapport) à la tarification faite par l'Arsenal à l'Orchestre national de Lorraine pour la location des salles de concert et les prestations techniques.

En effet, et le Directeur Général de l'Arsenal ayant assuré la gestion de cet équipement jusqu'en 2000 inclus ne pourrait que le confirmer, les occupations et locations de l'Arsenal sont arrêtées sur la base de tarifs fixés et indexés par le seul Conseil d'Administration, et ils font l'objet d'une application rigoureuse depuis 1991.

Par conséquent, pour ce qui me concerne, je ne peux en aucune façon être en situation d'arbitrage du fait de ma qualité de Présidente de l'Orchestre national de Lorraine. Il me semble que ces éclaircissements devraient vous conduire à relever ces observations particulièrement inadaptées, voire déplacées.

La formulation de la perception, par l'orchestre, de cachets lors de concerts décentralisés me semble prêter à confusion : Vous écrivez que la perception de cachets, versés par les organisateurs, paraît moins aléatoire que le système de billetterie mis en place à l'Arsenal. Mais je pense que vous voulez dire qu'il est préférable, financièrement pour l'Orchestre national de Lorraine, de solliciter un cachet plutôt que d'assurer une billetterie extérieure. Je crois qu'il faut le préciser ainsi, car votre formulation pourrait laisser sous-entendre que la billetterie mise en place à l'Arsenal n'est pas fiable, ce qui est faux.

D'autant plus que la plupart des concerts, donnant lieu à une billetterie à l'Arsenal, génèrent plus de recettes que la perception d'un cachet forfaitaire en Région. Par ailleurs, le déficit constaté sur un concert ne tient pas, ou très peu, au taux de remplissage, mais à l'importance du coût artistique dudit concert.

Concernant le taux de remplissage : Il faut, me semble-t-il, moduler cette affirmation. En effet, la configuration de la grande salle, dans laquelle sont donnée la majorité des concerts de l'Orchestre, présente la particularité de disposer de 3 catégories de places, dont une, «les places paradis», par sa disposition, intéresse peu le grand public, sauf à certaines occasions. Dès lors, la jauge utile n'est pas de 1 350 places mais de 900. Bien souvent, ces places paradis sont occupées par le jeune public, avec une tarification très réduite et bien souvent gratuite. Je pense, en particulier, aux élèves du Conservatoire national de Région et d'Ecoles de Musique qui bénéficient systématiquement de la gratuité.

Quelques réflexions complémentaires relatives à la politique artistique :

La prestation d'un orchestre a un certain coût. En effet, quelles que soient les obligations du chef permanent, il est de coutume de procéder à des invitations de chefs ; c'est un des éléments de la politique artistique du Directeur Musical, comme il est habituel d'inviter un soliste.

Par ailleurs et en fonction de la nomenclature de l'orchestre, le recours à des musiciens extérieurs est obligatoire, pour les instruments non inscrits à l'organigramme ou en nombre insuffisant : percussions, 2^e harpe, célesta, tuba, clavecin, piano, guitare... Il appartient aussi au Directeur Musical de fixer le nombre de cordes adapté à l'œuvre jouée ; d'où le recours là aussi à des intermittents.

Enfin, concernant l'absentéisme, qui n'est pas plus prononcé à l'Orchestre national de Lorraine qu'ailleurs, force est de constater qu'il y a malheureusement en permanence des postes non pourvus par des musiciens titulaires. Bien qu'organisant très régulièrement des concours de recrutement, il y a effectivement des difficultés, compte tenu de la spécificité des postes, à recruter certains musiciens.

Par ailleurs, à la différence d'autres entreprises, un orchestre se doit de remplacer les musiciens absents, il en va de sa crédibilité artistique. Une Symphonie écrite pour 3 flûtes se joue avec 3 flûtistes, même si un flûtiste permanent est absent.

Quelle décentralisation en Lorraine peut-elle être pertinente : Vous constatez que les prestations de l'orchestre ont plutôt un caractère messin et au-delà plutôt mosellan. Là encore, ce constat doit être tempéré. En effet, tout orchestre structure sa saison par l'organisation d'une ou plusieurs séries de concerts dans la ville de résidence de l'orchestre.

Pour les orchestres à vocation également lyrique, ce caractère local est encore accentué ; que les prestations lyriques soient rétribuées ou non. La décentralisation des concerts s'opère plutôt dans des bassins de population importante, même si régulièrement l'orchestre s'intéresse à des zones rurales où il est difficile de pérenniser la venue de la formation, tant pour des raisons de public que financières.

Enfin, concernant la conclusion de votre rapport, force est de constater que le bassin de population le plus important de la Région Lorraine se trouve dans le sillon mosellan. Il n'est donc pas étonnant que soient présentes, et à Metz et à Nancy, des institutions musicales et lyriques importantes, qu'il faut sans doute considérer moins comme une charge que comme un atout, à un moment où la Lorraine a besoin d'une attractivité forte pour son développement.

COMPLÉMENT D'INFORMATIONS AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES DE LORRAINE
--

PAGE 5 :

2.3.3. Règlement intérieur :

Effectivement le règlement intérieur, bien que distribué aux membres au renouvellement du Comité, n'a pas été approuvé par délibération. Ce point sera inscrit au prochain ordre du jour du Comité Syndical.

PAGE 6 :

2.4. : Les conventions passées entre l'orchestre et ses financeurs ne sont guère compatibles avec les règles de fonctionnement d'un Syndicat Mixte. Nous avons une réelle difficulté à faire admettre à nos financeurs publics, la spécificité du Syndicat Mixte, ceux-ci utilisant des documents rédigés par leurs services et destinés aux associations subventionnées ; mes services se chargeant pourtant de préciser, à chaque fois, le caractère trop polyvalent des dites conventions.

PAGE 8 :

3.1. Les Concerts :

Ainsi qu'en atteste la comptabilité analytique par concert en votre possession, il est tout à fait exceptionnel (hors concerts du Nouvel an) qu'une manifestation dégage un solde financier positif.

C'est pourquoi, et il en est de même dans le domaine du spectacle vivant, pour éviter un exercice déficitaire, il faut réduire le nombre des prestations. Afin de ne pas contrarier la politique de décentralisation de l'orchestre, il a été convenu de réduire les prestations données à Metz, ce qui atteste si besoin est, qu'il n'y a pas de difficultés d'arbitrage du fait que la Directrice Générale de l'Arsenal soit Présidente du Syndicat Mixte.

Par ailleurs, il est important de signaler que les concerts hors Metz sont le résultat d'une politique volontariste de l'Orchestre, qui régulièrement recherche de nouveaux lieux de diffusion et fidélise les organisateurs habituels. Cependant, à de très rares exceptions, l'Orchestre est invité par des associations dont très peu bénéficient d'un financement régional. Il est dès lors impossible «d'imposer» des concerts à ces associations. Depuis sa création, l'Orchestre national de Lorraine n'a refusé aucune sollicitation.

PAGE 18 :

Structure de financement :

Tous les orchestres français bénéficient de fonds publics. L'histoire liée à chaque formation induit des statuts différents et des clefs de subventions différentes. Ainsi pour reprendre deux exemples que vous citez, je vous signale que les ratios financement/nombre de musiciens (exercice 2002) sont favorables à l'Orchestre national de Lorraine.

Orchestre national des Pays de la Loire	:	$\frac{9\,859\,933}{99}$	=	99 595
Orchestre national d'île de France	:	$\frac{10\,291\,773}{79}$	=	130 275
Orchestre national de Lorraine	:	$\frac{5\,276\,120}{70}$	=	75 373

En ne tenant compte que des subventions reçues par ces orchestres, le résultat diffère peu et l'Orchestre national de Lorraine reste toujours le moins coûteux, dans l'absolu, pour les deniers publics.

Concernant la participation de l'Etat, il est important de noter que l'augmentation de la subvention est le résultat d'une nouvelle répartition des financements étatiques sur Metz. En effet, à l'augmentation de 2 millions de francs de la subvention à l'orchestre en 2002, correspond une baisse équivalente de la subvention d'état à l'Opéra Théâtre de Metz, afin de tenir compte des prestations lyriques de l'orchestre.

PAGE 19 :

Clef de répartition des subventions :

Vous avez tout à fait raison de préciser qu'il n'existe pas de clef de répartition des subventions. À la création du Syndicat Mixte, il avait été envisagé d'appliquer l'article 9 des statuts. Cependant, dans la pratique la détermination d'une base de répartition des subventions n'est pas forcément aisée et comporte un risque «inflationniste».

En effet, la notification de la subvention d'Etat est connue très tardivement (suivant les exercices entre mars et juin) ; ce qui nous situe hors délais pour voter le Budget Primitif. Cela signifie que pour élaborer le budget, il faut considérer que l'aide de l'Etat est au moins acquise sur la base de l'année précédente. Ensuite, l'article 9 précise que le Comité Syndical a loisir d'augmenter le taux de participation en fonction de ses besoins et de ses projets ; il y a dès lors risque de voir évoluer considérablement le subventionnement.

Alors que dans notre système actuel, il y a concertation avec la Ville de Metz et la Région Lorraine pour déterminer le montant de leurs subventions réciproques. Le budget est ensuite élaboré à partir de ces montants. Il n'y a donc aucun risque pour les partenaires financiers de découvrir un montant différent de celui envisagé.

Certes cette situation est moins confortable pour l'orchestre, mais plus proche des réalités financières. Cependant, je ne vois aucun obstacle à débattre prochainement de ce sujet en Comité Syndical.

PAGE 21 :

Ressources complémentaires/places gratuites :

Les places gratuites et les invitations sont attribuées en fonction des réservations payantes effectuées, de telle sorte qu'elles ne compromettent jamais, bien évidemment, les chances de vente de places supplémentaires. Il est établi que la plupart des orchestres offrent 20 % de leurs places.

Par ailleurs, l'Orchestre est tenu d'offrir 30 places gratuites pour chaque concert « parrainé » par une société membre du club entreprises.

PAGE 24 :

Locaux :

Le siège administratif de l'Orchestre national de Lorraine, 25 avenue Robert Schuman n'est pas appelé à être définitif. Depuis plusieurs années, en relation avec la Ville de Metz, il a été recherché une solution pour offrir des locaux à l'orchestre ; c'est-à-dire bureaux et salles de répétitions dans un même lieu. Toutes les solutions ont été étudiées (réhabilitation d'anciens locaux, transformation d'anciens locaux militaires).

Aucune proposition ne convenait à l'Orchestre national de Lorraine. C'est pourquoi la Ville de Metz a décidé la construction d'une maison de l'orchestre, dont l'inauguration est prévue en juin 2006.

C'est pour cette raison que le Syndicat Mixte ne s'est pas rendu propriétaire de ses bureaux. Pour autant, la surface actuelle des bureaux est très restreinte. Pendant un temps limité, l'orchestre a effectivement loué une seconde surface de bureaux, afin de disposer certes d'un bureau pour le Directeur musical du moment (Monsieur Lacombe), mais aussi pour disposer d'une grande salle de réunion, qui nous fait aujourd'hui défaut. L'actuel Directeur Musical partage le bureau de l'Administrateur Général.

PAGE 25 :

Le coût de location des salles de l'Arsenal :

Ainsi qu'il a été explicité dans le commentaire de la synthèse du rapport, l'Arsenal facture au Syndicat Mixte la location des salles que ce dernier utilise selon, comme le mentionne la Chambre, une convention tarifaire fixée en 1991 par le conseil d'Administration de l'Arsenal et, depuis cette date, revalorisée chaque année de la dérive monétaire.

Il n'est pas inutile de rappeler que la Ville de Metz, dans l'année qui a suivi la première saison de l'Arsenal, a majoré la subvention allouée à l'orchestre, d'un montant correspondant à la location de la salle de l'Arsenal durant une saison complète. L'ALAM, utilisateur régulier également, a bénéficié de la même procédure.

Le tarif de location de la grande salle est différencié, selon qu'il s'agit d'une répétition ou d'un concert ; la différence de tarification correspondant à la mise à disposition du personnel de salle et de régie pour les concerts, alors que les répétitions ne nécessitent pas la présence de personnel de salle, c'est ce qui est couramment appelé « prestations techniques ».

Lorsqu'un orchestre n'est pas le propriétaire de la salle (orchestre non municipal) il n'y a rien de particulier à ce qu'il acquitte une location de salle. Cette situation est très courante dans la profession, tant en France qu'à l'étranger.

Les tarifs pratiqués ne sont d'ailleurs pas excessifs par rapport à ceux d'autres salles en France ou à l'étranger.

Ces tarifs de location, rappelons le, sont appliqués à d'autres organisateurs de concert.

Les mots « risque de conflits d'intérêt » sont donc déplacés dans le cas de la tarification faite par l'Arsenal à l'Orchestre national de Lorraine pour la location des salles et les prestations techniques. Je ne suis, en effet, jamais en situation d'arbitrage, ne faisant qu'appliquer des tarifs fixés en 1991 par le conseil d'administration de l'Arsenal et revalorisé par délibérations successives du même conseil.

Avant que j'exerce la fonction de Directrice Générale de l'Arsenal, l'orchestre occupait déjà la salle dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, ainsi que vous le mentionnez, la présence de l'orchestre à l'Arsenal diminue ces dernières années, preuve s'il en est qu'en qualité de Présidente, je suis plus attachée au rayonnement général de l'orchestre qu'à sa présence à l'Arsenal.

Toute location de salle est précédée par la remise de la part de l'Orchestre national de Lorraine d'une fiche technique faisant l'état des besoins nécessaires à la réalisation du concert.

Plusieurs cas peuvent se présenter :

- ↳ concert avec chœur : l'orchestre sollicite l'installation d'estrades et de bancs pour les choristes.
- ↳ Concert avec sonorisation : le concert peut être commenté par le chef d'orchestre ou par un invité. Le concert peut nécessiter la présence d'un récitant
- ↳ Concert avec prestation audiovisuelle : l'orchestre joue pendant la projection d'un film muet.
- ↳ Concert nécessitant un éclairage particulier : l'orchestre peut souhaiter des effets spéciaux.

Ces cas ne sont pas exhaustifs, mais sont les plus fréquents.

À toute sollicitation particulière de l'orchestre, l'Arsenal établit un devis. Certains concerts peuvent nécessiter une location de plusieurs jours, c'est par exemple le cas de la prestation du 27 juin 2002 «Jeanne au Bûcher» de Honnegger. En effet, ce spectacle met en scène, outre un chœur important, des comédiens dirigés par un metteur en scène, six solistes, des jeux de lumières et des effets de mise en scène. Il est absolument impossible, artistiquement parlant, de monter ce spectacle sans plusieurs répétitions dans le lieu même où il sera donné.

En tout état de cause, les locaux actuels de la rue Chambièrre ne peuvent pas accueillir de répétition avec Chœurs. C'est le Directeur Musical qui, en fonction du programme, constate le besoin de répéter à l'Arsenal. La construction d'une nouvelle salle de répétition permettra de réduire le nombre de répétitions à l'Arsenal, pour certains concerts demandant une mise en scène particulière.

PAGE 26 :

Coût d'un concert :

L'orchestre tient une comptabilité analytique précise de toutes ses prestations. Ce «tableau de bord» est précieux pour établir les budgets artistiques des saisons ; il met en lumière la réalité des coûts.

L'organisation d'un concert engendre des résultats négatifs ; la notion d'équilibre ou d'excédent est marginale. C'est évident dans ce type de spectacle. Les recettes de billetterie ne couvrent que le cachet du soliste ou du chef invité et plus la politique artistique est ambitieuse, plus les dépenses sont importantes. Un concert «Mozart» sans soliste est plus économique en tout point qu'une création contemporaine.

Seul un répertoire très grand public, sans musiciens intermittents supplémentaires, à une date bien choisie, peut être équilibré voire excédentaire. Malheureusement une politique artistique se doit d'être plus éclectique. Le Comité Syndical que je préside, fort heureusement pour l'indépendance du Directeur Musical, n'intervient pas dans le choix des programmes.

PAGE 35 :

La programmation :

Les élus du Comité Syndical, comme il vient d'être dit, n'interviennent pas dans les choix artistiques du Directeur Musical. Ils veillent à un certain équilibre des prestations et donnent les limites financières aux projets artistiques.

La tournée régionale a connu un grand succès la saison dernière et est reconduite pour la saison actuelle. Dès la saison 2005/2006, une seconde tournée dans la même saison sera réalisée.

Vous soulignez à juste titre que le Label National accordé à l'orchestre induit une qualité de programmation qui a un coût et une exigence.

PAGE 42 :

Absentéisme :

Le congé sans solde de courte durée n'est jamais accordé pour permettre à un musicien d'exercer un autre travail. Par contre, il est vrai qu'au titre de leurs statuts, les musiciens peuvent obtenir un congé sans solde de 11 mois consécutifs. Ce type de congé est régulièrement accordé à des musiciens de qualité, qui tentent une autre expérience professionnelle.

PAGE 43 :

Pour assurer un opéra et surtout une opérette, l'effectif complet est rarement utilisé. Les musiciens non programmés sont en « congé de roulement » ; ce qui nous oblige à tenir une comptabilité des heures de travail, afin de veiller qu'en fin de saison, le temps de travail soit à peu près équivalent pour tous les musiciens. Ce système permet une répartition équitable des « congés de roulement ».

Il faut bien comprendre que les musiciens non programmés ne sont pas assez nombreux pour constituer une petite formation.

Le concert à St Ingbert était tout à fait particulier, puisqu'il réunissait l'Orchestre national de Lorraine et l'Orchestre de la Radio Sarroise. Ce qui explique le nombre relativement faible de musiciens concernés. Le chef d'orchestre a constitué, pour cette occasion, un organigramme spécifique ne nécessitant pas tous les musiciens. À partir de ce moment là, on se retrouve à nouveau avec le problème des « congés de roulement » comme pour le lyrique, surtout dans les pupitres de cordes. Une répartition s'opère entre les violonistes ayant travaillé le 03 mai et ceux appelés à travailler les 09, 10 et 11 mai.

La gestion d'un orchestre est tout à fait particulière et ne suit pas totalement les règles d'une entreprise. Les grands orchestres parisiens, pour ne citer qu'eux, disposent pour certains postes de 3 solistes (cor, violon par exemple). Je peux vous assurer que les 2 ou 3 solistes d'un même pupitre ne jouent jamais ensemble. Le cor est un instrument difficile et aujourd'hui si un orchestre veut recruter un bon corniste solo, il faut aménager le poste.

L'Orchestre national de Lorraine a vu partir ces dernières années d'excellents jeunes musiciens, car d'autres orchestre offraient des conditions de travail plus favorable : temps de travail réduit, cumul avec un poste d'enseignement en CNR... C'est la réalité de la profession.

PAGE 44 :

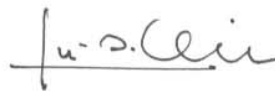
Les chefs invités :

Effectivement les chefs d'orchestre sont rémunérés selon leur notoriété et leur expérience avec des fourchettes de cachets assez grandes.

Le recours aux chefs invités est de tradition dans les orchestres et je peux vous assurer que la présence du chef permanent est inversement proportionnelle à sa notoriété.

Voilà, Monsieur le Président, l'ensemble des réponses et commentaires que je souhaite apporter au rapport d'observations de la Chambre Régionale des Comptes de Lorraine.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Christine RAFFIN
Présidente