

Une association culturelle à l'épreuve de la crise : le cas de l'Institut Lumière

PRÉSENTATION

L'Institut Lumière est une association lyonnaise créée en 1982 par les héritiers des frères Louis et Auguste Lumière, considérés comme les inventeurs du cinématographe. Elle œuvre pour la conservation et la diffusion du patrimoine cinématographique.

Sous la présidence de Bertrand Tavernier et la direction de Thierry Frémaux, l'Institut Lumière s'est fortement développé au cours de la dernière décennie, notamment depuis la création du Festival Lumière en 2009, rapidement devenu un rendez-vous international du cinéma. En dehors de cet événement annuel qui a réuni environ 198 000 spectateurs en 2019, l'association propose un panel d'activités diversifiées qui la positionne comme un acteur désormais majeur dans le paysage culturel lyonnais.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a contrôlé l'Institut Lumière et deux de ses filiales spécialisées dans l'exploitation et la production cinématographique, Cinémas Lumière et Sorties d'usine Productions. Elle fait le constat que l'Institut Lumière, qui s'est rapidement développé au cours des dernières années, est emblématique des acteurs associatifs qui dynamisent l'offre et l'attractivité culturelle dans les territoires (I). Son modèle de développement assis sur la diversification de ses activités et de ses financements est remis en cause par la crise sanitaire (II).

I - L'Institut Lumière : un exemple d'acteur associatif contribuant à dynamiser l'offre culturelle locale

Depuis la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe), la politique culturelle est de la responsabilité conjointe de l'État et des collectivités territoriales. La loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine dispose plus précisément que « l'État, (...) les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que les établissements publics définissent et mettent en œuvre (...) une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique ».

Face à cette compétence partagée entre tous les niveaux d'action publique, l'initiative culturelle dans les territoires repose sur une multitude d'acteurs privés : la France comptait 268 000 associations actives dans le domaine culturel en 2015, parmi plus de 300 000 entreprises et organisations relevant des industries culturelles et créatives.

Avec un budget de plus de 9 M€, dont 40 % de subventions publiques, et un effectif de 34 salariés permanents en 2019, l'Institut Lumière incarne, au plan local, la réussite d'une initiative culturelle privée poursuivant des objectifs d'intérêt général, en cohérence avec les politiques des différentes collectivités compétentes.

A - Une cinémathèque œuvrant en faveur d'une diversification de l'offre culturelle

1 - Une mission historique de conservation, valorisation et diffusion du patrimoine cinématographique

La création de l'Institut Lumière procède de la volonté conjointe de quelques personnalités locales, issues du monde du cinéma ou de la famille des frères Lumière, et de personnes publiques, dont le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) et plusieurs collectivités territoriales. Les membres fondateurs se sont ainsi donné pour objectif d'œuvrer pour la conservation, la valorisation et la diffusion du patrimoine cinématographique hérité des frères Lumière, dans la ville qui a vu naître le cinéma en 1895.

Rapidement, cet objet a été élargi, pour porter plus généralement sur le cinéma de patrimoine, à l'instar des autres cinémathèques. Parmi les activités historiques de l'association figurent donc la projection d'œuvres du cinéma de patrimoine et la gestion du musée Lumière dédié à l'histoire du cinématographe et des images animées.

Les cinémathèques

Les cinémathèques sont des lieux dédiés à la conservation, la restauration et la mise à disposition du public des films de cinéma et plus largement de l'ensemble du patrimoine cinématographique.

En France, quatre cinémathèques sont membres de la fédération internationale des archives du film : la Cinémathèque française et la Cinémathèque de Toulouse, toutes deux également constituées sous forme associative et créées respectivement en 1936 et 1964, les deux autres étant celles constituées par le CNC et le ministère en charge de la défense. Il existe par ailleurs une vingtaine de cinémathèques régionales et une dizaine de cinémathèques thématiques.

Ces cinémathèques ont pour la plupart un statut associatif, et sont largement financées par les personnes publiques : pour la Cinémathèque française comme la Cinémathèque de Toulouse, la subvention de fonctionnement versée par le CNC représente environ 80 % des ressources d'exploitation annuelles.

En complément, l'Institut Lumière gère une bibliothèque spécialisée de cinéma, fondée par l'historien du cinéma Raymond Chirat, à destination privilégiée des étudiants et chercheurs mais ouverte au public. Par ailleurs, l'association propose des séances dédiées au jeune public et des activités pédagogiques, sur des thématiques telles que l'éducation à l'image ou la pratique de la vidéo, autant d'activités d'intérêt général qui ne peuvent exister que grâce à un financement public.

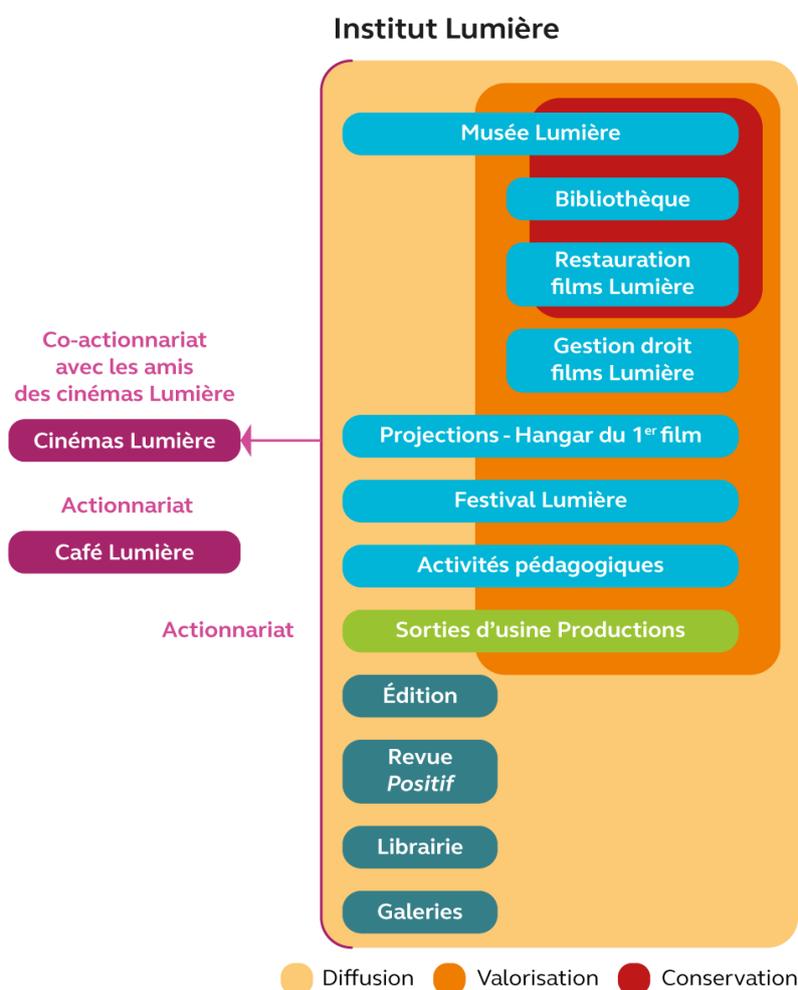
2 - Une offre progressivement élargie

À partir de ces activités historiques, l'Institut Lumière a cherché à développer de nouvelles activités pour diversifier son offre, poursuivre sa mission de valorisation et de diffusion du patrimoine cinématographique et ainsi toucher un public plus large et plus nombreux.

La création du Festival Lumière en 2009, organisé chaque année au mois d'octobre, a fait entrer l'association dans une nouvelle dimension. À compter de 2013, la diversification s'est accélérée par la création de galeries d'exposition, puis d'une librairie, consacrées au cinéma.

L'Institut Lumière a ensuite créé trois filiales sous forme de sociétés commerciales, pour développer des activités plus éloignées de sa mission originelle d'intérêt général mais liées à son cœur de métier : l'exploitation de salles de cinéma art et essai (depuis 2014), la production de films documentaires tirés de l'œuvre des frères Lumière (Sorties d'usine Productions, depuis 2016) et une activité de bar et restauration au sein d'un local ayant appartenu aux anciennes usines Lumière (Café Lumière, depuis 2019). Si ce n'est suscitée par elles, cette évolution a été encouragée par les collectivités publiques qui voient là un moyen de dynamiser l'offre culturelle locale.

Schéma n° 1 : l'activité de l'Institut Lumière et de ses satellites



Source : Cour des comptes

B - Un acteur ancré dans son territoire, s'inscrivant dans les politiques culturelles portées par l'État et les collectivités

1 - Un acteur culturel indépendant soutenu par les collectivités publiques

Depuis sa création, l'Institut Lumière est une association intégrée au territoire sur lequel elle déploie ses activités. Son développement s'est fait en cohérence avec les orientations des politiques culturelles portées par les acteurs publics locaux.

La ville de Lyon, le département du Rhône et la région Rhône-Alpes²⁶⁰ comptaient dès le départ parmi ses membres fondateurs et, à ce titre sont membres du conseil d'administration aux côtés du CNC et de l'État, représenté par le directeur régional des affaires culturelles et le recteur de l'académie de Lyon. La présidence de l'association a depuis l'origine été assurée par le réalisateur lyonnais Bertrand Tavernier, les autres membres actifs étant également liés à la sphère politique et administrative lyonnaise.

Compétence et financement des collectivités dans le domaine de la culture

Depuis la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe), la politique culturelle est une responsabilité conjointe de l'État et des collectivités territoriales.

Les collectivités ont dépensé 9,4 Md€ pour la culture en 2018²⁶¹, ce qui les place en premier contributeur public du secteur. Les communes et leurs groupements représentaient alors 82 % des dépenses culturelles des collectivités, soit 7,7 Md€.

Les dépenses culturelles des collectivités sont très majoritairement des dépenses de fonctionnement (environ 75 %) plutôt que d'investissement.

L'intervention des collectivités revêt plusieurs formes. Elles gèrent directement de nombreux équipements culturels, dont en premier lieu les bibliothèques et les médiathèques (1,6 Md€ soit 21 % des dépenses culturelles du bloc communal), et des lieux de création et de diffusion du spectacle vivant.

²⁶⁰ Auxquels ont succédé la métropole de Lyon et la région Auvergne-Rhône-Alpes.

²⁶¹ Les données sont issues de l'observatoire des politiques culturelles, ministère de la culture, février 2020.

D'autres équipements et évènements font l'objet d'une gestion partenariale au sein d'établissements publics, parmi lesquels figurent les établissements publics de coopération culturelle (EPCC), auxquels les collectivités apportent une contribution financière.

Le soutien des collectivités aux acteurs privés, le plus souvent des associations, prend aussi la forme de concours financiers (subvention) ou en nature (mise à disposition de biens et de personnels). En 2018, les collectivités territoriales et leurs groupements et autres établissements publics ont ainsi versé environ 1,27 Md€ de subvention de fonctionnement et 96 M€ de subventions d'équipement aux personnes morales de droit privé du secteur culturel²⁶². Les relations entre les collectivités et les acteurs ainsi soutenus sont généralement formalisées dans des conventions, obligatoires lorsque la contribution publique à un organisme dépasse 23 000 € par an. La commande publique constitue un autre levier de soutien financier à ces organismes, notamment en matière d'action culturelle²⁶³.

Enfin, les collectivités ont recours à la concession de service public pour confier la programmation, la gestion et l'exploitation d'un lieu culturel dont elles sont propriétaires à une entité privée. Le concessionnaire assure alors l'exploitation à ses risques et périls, en se rémunérant grâce au prix perçu auprès des usagers de l'équipement. Des contraintes spécifiques de services publics (tarifs préférentiels, orientation de la programmation, etc.) peuvent lui être imposées par la collectivité, qui verse alors en contrepartie une subvention à l'exploitant.

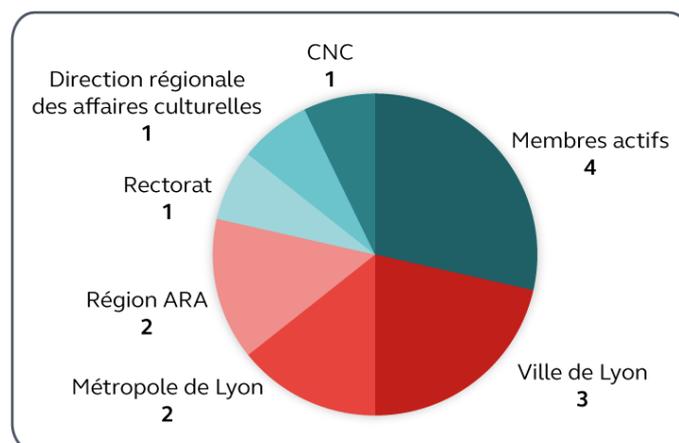
La forme associative de l'Institut Lumière lui permet ainsi à la fois de porter un projet culturel et artistique autonome tout en offrant la possibilité aux collectivités de faire valoir leurs propres priorités.

Si l'initiative des projets appartient à l'association, les collectivités sont associées aux orientations de l'Institut Lumière en leur qualité d'administratrices et par les conventions conclues au titre des subventions accordées, par lesquelles elles sont en mesure, en principe, de lui fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs et d'en mesurer l'atteinte.

²⁶² Source : comptes de gestion des collectivités, retraitement Cour des comptes.

²⁶³ L'action culturelle désigne les activités relatives au développement des publics, à la transmission et la démocratisation de l'accès à la culture.

**Graphique n° 1 : répartition des sièges de l'assemblée générale
et du conseil d'administration de l'Institut Lumière**



Source : juridictions financières

2 - Des actions culturelles inscrites dans une dynamique de territoire

Les actions menées par l'Institut Lumière rencontrent dans l'ensemble un succès croissant. Cela témoigne de l'atteinte d'un équilibre au sein d'un projet artistique permettant de poursuivre les objectifs de politique culturelle fixés par les financeurs multiples.

Ainsi, lorsque le CNC attache une importance particulière à la conservation, la restauration et la diffusion des films de patrimoine, la ville de Lyon engage l'Institut dans une démarche d'inclusion de nouveaux publics conformément aux objectifs défendus notamment par sa charte de coopération culturelle, tandis que la métropole valorise l'attractivité liée à un événement de l'ampleur du Festival Lumière et la région Auvergne-Rhône-Alpes comme le rectorat de l'académie de Lyon favorisent l'action culturelle auprès des publics scolaires, par exemple en matière d'éducation à l'image.

L'Institut Lumière porte également, sous l'impulsion de son directeur, un projet de valorisation du patrimoine historique de la ville de Lyon : le Hangar du Premier Film, installé sur les vestiges des anciennes usines Lumière est inscrit comme le Château Lumière au titre des monuments historiques. Les activités proposées par l'association dans ces lieux visent à valoriser l'invention du cinéma à Lyon.

La reprise de l'exploitation des anciennes salles du cinéma national populaire, qui a donné lieu à la création de la société Cinémas Lumière, a été conçue dans un objectif commun de préservation de salles de cinéma d'art et essai en centre-ville, alors que le nombre de cinémas en France recule chaque année. Aujourd'hui, les trois complexes ainsi repris représentent presque la moitié de l'offre d'écrans d'art et essai à Lyon, ils ont attiré un nombre de spectateurs en constante augmentation entre 2016 et 2019.

Par sa capacité à initier des projets à la rencontre des priorités définies par divers niveaux de collectivités publiques tout en conservant la maîtrise de leur contenu, l'Institut Lumière illustre la manière dont les entités privées sont des acteurs culturels de premier plan, voire des éléments d'attractivité à part entière pour un territoire.

Politique culturelle et attractivité

Hors retombées indirectes liées au tourisme, le poids économique de la culture en France était estimé à 47 Md€ en 2018 soit 2,3 % du PIB, un ratio supérieur à la moyenne de l'Union européenne²⁶⁴. Ce secteur emploie 670 000 personnes, soit 2,5 % de la population active.

L'offre culturelle est aussi un facteur d'attractivité. En 2018, 58 % des 90 millions de touristes étrangers ont effectué une activité culturelle lors de leur séjour en France²⁶⁵, et un quart des touristes français déclarent que le patrimoine culturel est un critère de choix de leur lieu de vacances²⁶⁶. Le musée Lumière connaît par exemple une fréquentation élevée à l'occasion d'évènements tels que la Fête des lumières, qui attirent un public très nombreux.

Pour les décideurs locaux, la culture est devenue un outil de promotion territoriale. Ils en attendent non seulement des retombées touristiques mais également l'installation d'entreprises et de ménages.

Le Festival Lumière s'est d'emblée affiché comme un évènement culturel ancré dans son territoire, en témoigne son appellation secondaire de « Grand Lyon Film Festival ». Depuis 2015, l'Institut s'attache à estimer les retombées du Festival, parmi lesquelles le nombre d'emplois directs créés pour l'évènement (200 en 2018), de fournisseurs sollicités (349), de nuits d'hôtel (1 800) et de repas au restaurant (10 000) suscités.

²⁶⁴ Ministère de la culture, Culture Chiffres, *Le poids économique direct de la culture en 2018*, mai 2020.

²⁶⁵ Cabinet Ernst & Young et France Créative, *3^e Panorama des industries culturelles et créatives en France*, novembre 2019.

²⁶⁶ Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la culture, en coédition avec les Presses de Sciences Po, *Chiffres clés 2019*, juin 2019.

La capacité de l'Institut Lumière à s'imposer comme un acteur culturel de premier plan a notamment reposé sur un modèle de développement rapide et largement autofinancé, afin de tenter de s'émanciper de la contrainte budgétaire que rencontrent les acteurs publics depuis quelques années.

II - Un modèle de développement remis en cause par la crise sanitaire

La diversification des activités de l'Institut Lumière poursuivait un objectif double d'élargissement du public, d'une part, et de diversification des sources de financement d'autre part, dans un contexte de contrainte budgétaire renforcée pour l'État et les collectivités locales. Cette stratégie de développement a été encouragée par les pouvoirs publics. Dans ce cadre, la situation financière de l'association était saine sur la période étudiée.

La crise sanitaire, en réduisant les ressources privées, bouleverse toutefois cette stratégie.

Dans ce contexte, l'État et les collectivités territoriales ont déployé des mesures de soutien au secteur culturel, dont l'Institut Lumière a pu bénéficier. Si ces aides publiques devaient lui permettre de limiter son déficit en 2020, son modèle de financement semble devoir être revu.

A - Une diversification des activités depuis une dizaine d'années

1 - Un élargissement du public et de nouvelles sources de revenus

En 2009, l'Institut Lumière a organisé la première édition du Festival Lumière, ouvrant la diffusion du cinéma de patrimoine à un public plus large que les habitués du Hangar du premier film²⁶⁷. Depuis, l'évènement a pris de l'ampleur chaque année et le nombre de festivaliers a plus que doublé, passant de 80 000 lors de la première édition à 198 000 en 2019.

²⁶⁷ Lors de la première édition, en dehors de l'Institut Lumière, le Festival occupait trois autres salles de cinéma permanentes, 30 salles de cinéma associées, et sept autres lieux sur le territoire de la communauté urbaine de Lyon.

Les festivals de cinéma en France

Près de 400 festivals de cinéma annuels ou biennaux sont organisés en France, totalisant plusieurs centaines de milliers d'entrées. Ces événements couvrent une large palette de genres cinématographiques : le film fantastique à Gérardmer, d'animation à Annecy, de comédie à l'Alpe d'Huez, ou encore le film romantique à Cabourg. Certains festivals se consacrent plutôt à un pays ou une zone géographique : Deauville met à l'honneur le cinéma américain, Villeurbanne le festival ibérique et latino-américain et Angoulême le cinéma francophone.

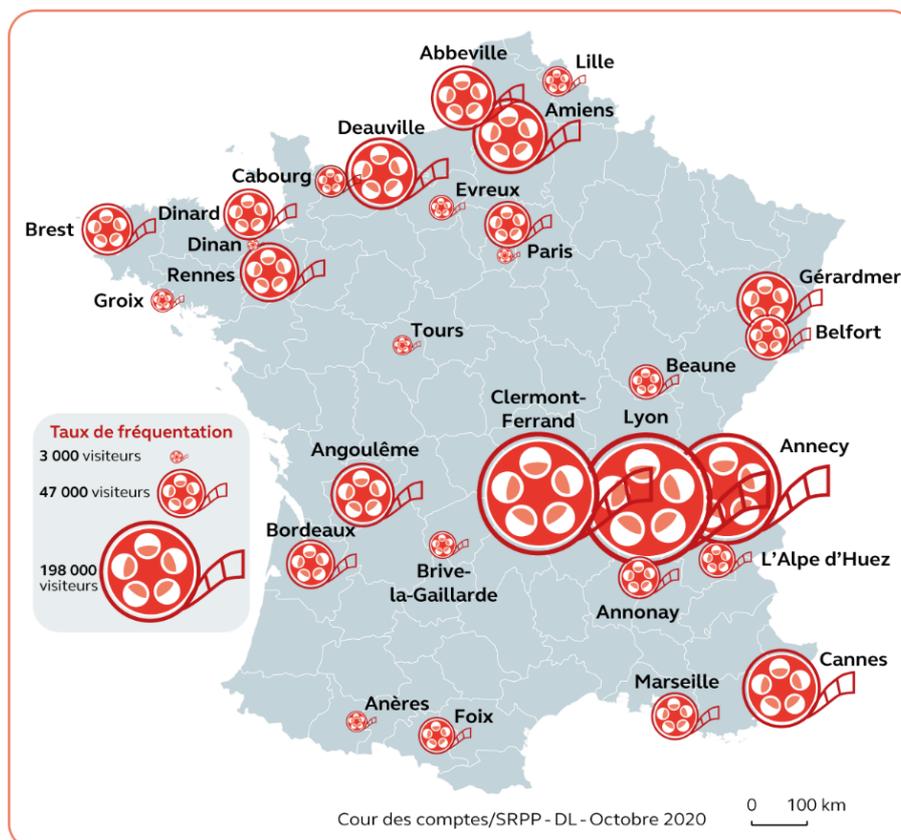
Le plus connu est évidemment le festival de Cannes, dont la première édition s'est tenue en 1946, et qui en 2019 a attiré 30 000 visiteurs et plus de 40 000 professionnels, pour des retombées estimées à 200 M€. Sur son modèle, les festivals sont de plus en plus nombreux à s'accompagner d'un marché du film, ce qui en fait des rendez-vous cruciaux pour les professionnels du cinéma, en particulier pour stimuler la distribution des œuvres.

S'ils sont tous des rendez-vous des professionnels du secteur, les festivals sont plus ou moins ouverts au grand public, comme l'illustre la carte ci-dessous pour les principaux festivals français.

Le Festival Lumière se positionne particulièrement comme un événement à destination privilégiée du grand public. Dans le prolongement de l'objet historique de l'Institut Lumière, il met à l'honneur le cinéma de patrimoine et récompense une personnalité pour l'ensemble de son œuvre et pour le lien qu'elle entretient avec l'histoire du cinéma. Il s'accompagne d'un marché international du film classique. L'une des particularités du Festival Lumière est de ne pas donner lieu à une compétition entre films, le lauréat du Prix Lumière étant choisi directement par l'Institut et annoncé à l'avance²⁶⁸.

²⁶⁸ Les trois derniers lauréats du Prix Lumière sont : les frères Dardenne en 2020, Francis Ford Coppola en 2019 et Wong-Kar-Wai en 2018.

Carte n° 1 : fréquentation des principaux festivals de cinéma en France



Source : juridictions financières

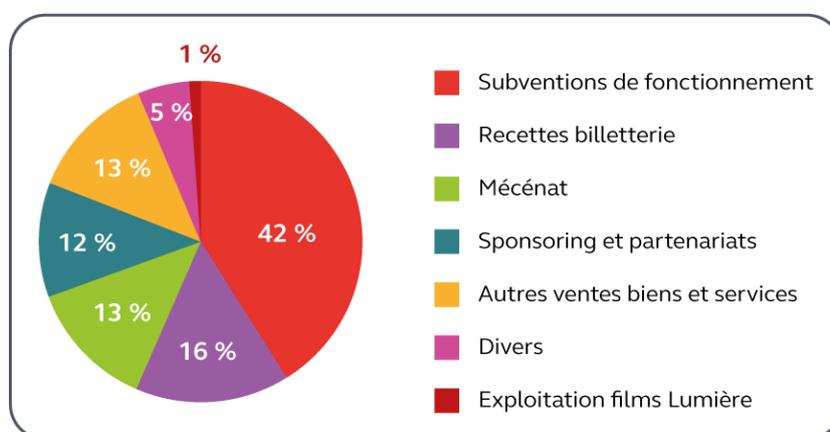
Le Festival a régulièrement permis à l'association d'être un laboratoire d'idées qu'elle a ensuite pérennisées : c'est le cas des galeries photographiques, de la librairie de cinéma ou encore du Café Lumière, qui a conduit à la création d'une troisième filiale en 2019.

Ces activités viennent en complément d'une programmation éclectique, diffusée tout au long de l'année, permettant à l'Institut Lumière de s'adresser à un public dépassant le cercle des spécialistes du cinéma de patrimoine.

Au-delà des films projetés, l'association offre ainsi des lieux qui contribuent à la rencontre des publics, à laquelle sont attachées les collectivités publiques et à la croisée de leurs compétences (culturelle, éducative, économique, sociale).

Ce développement des activités a conduit à la croissance des recettes de partenariat privé et des recettes de billetterie. Ainsi, l'Institut Lumière a pu développer une stratégie d'autofinancement croissant de ses activités nouvelles ou ne relevant pas strictement de sa mission d'intérêt général, liée à la conservation du patrimoine culturel ou pédagogique, qui caractérise les cinémathèques.

Graphique n° 2 : nature des 8,5 M€ de recettes d'exploitation en 2018



Source : juridictions financières d'après les comptes annuels de l'Institut Lumière

Ainsi, le Festival Lumière a apporté à l'Institut une notoriété et une visibilité accrues, donc des opportunités de partenariats privés. Ces partenaires ont été cruciaux pour la reprise de trois salles de cinéma lyonnaises de centre-ville en difficulté, à travers la société Cinémas Lumière, et pour le financement de la restauration de films des frères Lumière, et par la suite du film documentaire *Lumière ! L'aventure commence*.

Le dynamisme des recettes du mécénat et des partenariats privés peut être souligné : celles-ci ont plus que doublé depuis 2013, représentant depuis 2018 plus de 2 M€ par an, soit plus du quart des produits d'exploitation de l'association.

L'élargissement du public et le développement de ses activités commerciales ont permis par ailleurs de stimuler les ventes de biens et services. Les recettes tirées de la billetterie et autres ventes ont progressé de 80 % depuis 2013 et représentent environ un tiers des produits d'exploitation de l'Institut Lumière en 2019.

Dans le même temps, les subventions publiques se sont stabilisées et leur part a diminué dans le financement de l'Institut. Tout en demeurant le principal poste de recette, elles ne sont plus majoritaires depuis 2015 et ne représentaient plus que 40 % des recettes d'exploitation en 2019.

**Tableau n° 1 : évolution des subventions d'exploitation
perçues par l'Institut Lumière**

En millions d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produits d'exploitation (a)	6,2	7,4	9,7	7,3	8,0	8,5	9,0
Subventions d'exploitation (b)	3,5	4,3	3,9	3,6	3,7	3,6	3,6
Part des subventions (b/a en %)	57 %	58 %	40 %	49 %	47 %	42 %	40 %

Source : juridictions financières d'après les comptes annuels de l'Institut Lumière

Note : L'Institut Lumière n'a perçu que peu de subventions d'investissement sur la période étudiée, ce qui est cohérent avec la nature de ses activités.

Si l'État, en particulier à travers le CNC, a accentué son effort de financement de l'Institut Lumière (+ 44 % tous projets confondus entre 2013 et 2018), à la différence des collectivités territoriales (- 12 %), celles-ci demeurent les principaux financeurs publics de l'association, à qui elles apportent environ deux tiers de ses subventions.

2 - Une stratégie encouragée par les acteurs publics

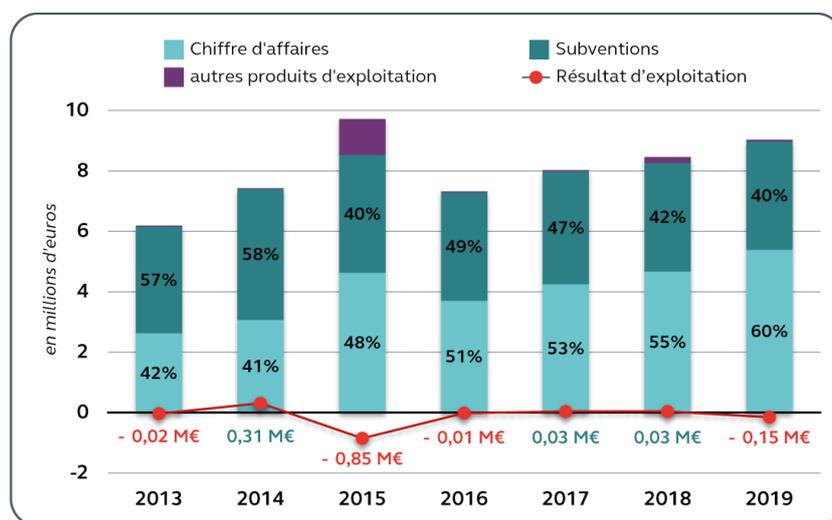
La diversification des activités et des ressources de l'association s'est faite avec l'accord des collectivités publiques, qui font toutes face à une contrainte budgétaire grandissante.

Pour l'association, un tel modèle offre l'opportunité d'une autonomie accrue vis-à-vis des financeurs publics, à condition de parvenir à trouver un équilibre entre les activités d'intérêt général et les activités concurrentielles plus rémunératrices mais plus risquées.

Entre 2013 et 2019, le budget annuel de l'Institut Lumière a connu une forte croissance, passant de 6,2 M€ à 9 M€ par an²⁶⁹. Elle s'explique quasi exclusivement par l'augmentation de ses ressources propres, les subventions accordées par l'État, principalement via le CNC, et les collectivités territoriales ayant peu progressé sur la période (+ 1,8 % entre 2013 et 2018).

²⁶⁹ L'année 2015 présente un caractère exceptionnel en raison de la création et l'organisation de l'exposition « Lumière, le cinéma inventé » au Grand Palais à Paris.

Graphique n° 3 : recettes et résultats de l'Institut Lumière



Source : juridictions financières d'après les comptes annuels de l'Institut Lumière

L'Institut a donc financé son développement principalement par des ressources propres, en déployant des activités qui s'y prêtaient. Ainsi, l'ouverture de galeries d'exposition consacrées à la photographie et au cinéma est adaptée à un financement par des mécènes et partenaires en raison de la visibilité offerte, quand l'ouverture d'une librairie a davantage vocation à être financée par le produit des ventes.

Cependant, cette stratégie d'autonomie croissante se démarque sur ce point de celles des autres cinémathèques françaises pour lesquelles la part des subventions publiques dans les ressources d'exploitation est en moyenne proche de 80 %.

L'évolution des activités et du financement de l'Institut Lumière n'a pas remis en cause la prédominance de l'État et des collectivités territoriales dans les instances associatives, en raison de l'intérêt général de sa mission principale. Ceci n'est pas sans poser certaines difficultés dans la gestion interne de l'association et dans la recherche d'un juste équilibre entre ses différentes missions et activités.

En effet, les ressources tirées des ventes du partenariat et du mécénat n'ont, en pratique, pas vocation à couvrir les charges induites par l'exercice des missions d'intérêt général, auxquelles les subventions publiques ont vocation à être affectées (conservation et restauration de films, action culturelle à destination des publics scolaires). Les relations entre l'Institut Lumière et sa filiale commerciale, Cinémas Lumière, qui bénéficie d'apports importants de ses actionnaires afin de faire face à des difficultés de trésorerie, illustrent ce risque d'utilisation de ressources

publiques pour financer des activités commerciales. Tout ceci impose une gestion comptable plus structurée, afin de s'assurer de l'absence de reversement de subventions à des activités qui ne sont pas supposées en bénéficiaire, ainsi qu'une comptabilité analytique suffisamment fine.

La Cour recommande donc que l'Institut Lumière finalise les efforts en ce sens pour bien mesurer le besoin de financement public pour ses activités d'intérêt général.

En dépit de ces contraintes, le modèle de financement de l'Institut Lumière a permis, jusqu'en 2019, l'extension des activités de l'association, sans solliciter davantage les collectivités et l'État, qui bénéficiaient des retombées positives en termes économiques, de public et d'image.

B - Des ressources propres gravement affectées par la crise, à l'image du secteur culturel

1 - Un chiffre d'affaires amputé du fait de l'épidémie de covid 19

Comme tous les établissements culturels, l'Institut Lumière a fermé ses portes au public le 15 mars 2020. La suspension de ses activités a concerné les salles de cinéma (celles de l'Institut et celles de sa filiale Cinémas Lumière), le musée et les activités pédagogiques, la librairie et le café Lumière, les galeries et son offre de privatisation et location d'espaces. L'arrêt de l'activité a été total pendant deux mois et demi, avant une reprise progressive entre le 5 juin et le 22 juin. Il a dû de nouveau interrompre ses activités ouvertes au public à partir du re-confinement lié à la deuxième vague de l'épidémie de covid 19 le 30 octobre.

Entre la réouverture des salles et le mois de septembre 2020, les Cinémas Lumière ont enregistré une fréquentation en baisse d'environ 45 % par rapport aux années précédentes, qui se traduit par une diminution de 54 % des recettes de billetterie. La fréquentation des projections organisées par l'Institut Lumière est encore plus touchée. L'association a fait face à une chute de son chiffre d'affaires sur tous les segments de son activité. En octobre 2020, l'Institut Lumière évaluait ainsi à 800 000 € la perte de recettes de billetterie pour l'année 2020. Au-delà des premiers mois de reprise, l'Institut Lumière risque de pâtir durablement de la diminution de la fréquentation des salles de cinéma.

Les cinémas face à la crise sanitaire

Les salles de cinéma françaises comptabilisaient 213,3 millions d'entrées payantes en 2019, dont 34,3 millions (soit 16 %) pour les mois de juillet et août.

À la suite de leur fermeture durant le confinement lié à la première vague de l'épidémie de covid 19 à compter du 15 mars 2020, les salles de cinéma ont été autorisées à accueillir à nouveau du public le 22 juin 2020. Fin juillet, la direction des études, des statistiques et de la prospective du CNC estimait à 4,8 millions le nombre d'entrées au mois de juillet, soit une baisse d'environ 74 % par rapport au mois de juillet 2019.

L'activité de distribution et de projection des films demeure en effet conditionnée à la reprise des festivals et marchés professionnels. Les mauvais résultats de fréquentation, après 99 jours de fermeture, peuvent ainsi être expliqués par le faible nombre de films distribués, en particulier de films américains, dont la part de marché dans le total des entrées dépassait 55 % en 2019.

Le ministère de la culture²⁷⁰ estimait, début juillet 2020, que le secteur de la distribution et projection de films connaîtrait une perte totale d'activité de 1,6 Md€ en 2020, soit une baisse de 46 % par rapport à 2019. Les deux tiers de cette perte d'activité sont attendus hors période de confinement. La mise en place d'un couvre-feu en octobre suivi d'un re-confinement, va très probablement contribuer à creuser davantage ces pertes.

2 - L'incertitude quant à l'engagement des mécènes et partenaires privés

Au-delà de la perte de chiffre d'affaires, l'Institut Lumière est confronté à la volatilité des financements provenant de ses partenaires privés.

Les recettes du mécénat comme des partenariats privés sont corrélées à la visibilité dont les financeurs peuvent espérer bénéficier en contrepartie et à la santé financière du partenaire. Parmi les activités de l'Institut Lumière, c'est très majoritairement l'organisation du Festival Lumière qui génère ce type de recettes.

²⁷⁰ L'impact de la crise de la covid 19 sur les secteurs culturels, étude du ministère de la culture en collaboration avec un cabinet externe, juillet 2020.

Si l'association indique que tous les partenaires et mécènes de l'Institut Lumière se sont maintenus, ce n'est pas le cas de ceux qui s'associent spécifiquement au Festival : l'évènement, pour 2020, a ainsi enregistré la perte de quatre partenaires et une diminution des soutiens de plusieurs autres. Cela aboutit à une perte de 600 k€ de recettes de mécénat et partenariat pour l'édition 2020 du Festival sur les 2,5 M€ comptabilisés l'année précédente.

Une étude de l'Admical²⁷¹ examinant l'impact de la crise sanitaire sur l'engagement des mécènes soulignait que jusqu'alors, la culture et le patrimoine pesaient pour 38 % du mécénat en termes d'entreprises engagées, et pour 25 % du budget du mécénat en France. Elle concluait à un probable recentrage des priorités des mécènes et partenaires, au détriment de la culture et du patrimoine. *A contrario*, l'Institut Lumière indique que ses partenaires lui ont affirmé que leur repli était seulement conjoncturel.

C - Une vulnérabilité à la crise actuelle variable selon le modèle de financement des entreprises culturelles

1 - Les associations culturelles peu subventionnées particulièrement exposées malgré l'aide d'urgence

La crise sanitaire liée à l'épidémie de covid 19 conduit à une situation paradoxale dans laquelle une association qui pouvait être qualifiée de vertueuse par sa moindre dépendance aux fonds publics, se trouve particulièrement exposée.

Les collectivités publiques ont rapidement annoncé le maintien des subventions au niveau des années antérieures, en soutien aux associations affectées par la crise sanitaire, ce dont a bénéficié l'Institut Lumière. Dans ce contexte, les structures culturelles les moins dépendantes en temps normal aux subventions publiques sont plus affaiblies que les entités financées principalement sur fonds publics, ou que les établissements sous statut public.

Au-delà du maintien de ses subventions, l'Institut Lumière a, comme d'autres acteurs économiques et culturels, bénéficié de dispositifs d'aide mis en place en urgence à partir du mois de mars 2020. Cela a concerné en premier lieu le déploiement du chômage partiel pour une partie des effectifs de l'association, lui permettant une prise en charge de 114 000 €, ce qui représente 6 % de ses charges de personnel

²⁷¹ Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, étude réalisée entre avril et juin 2020.

en 2019. Un prêt garanti par l'État devrait par ailleurs lui être accordé pour un montant de 500 000 € remboursables sous un délai d'un an. Pour sa filiale Cinémas Lumière, la quasi-totalité des effectifs a été placée en chômage partiel, permettant une prise en charge de 44 000 €, soit environ 9 % des charges de personnel 2019 de la société. La filiale a par ailleurs pu mobiliser un prêt garanti par l'État à hauteur de 392 000 € et négocier un report d'échéance de prêts.

En complément, l'Institut Lumière a déposé des demandes d'aides exceptionnelles auprès de tous ses financeurs, dans le cadre des dispositifs déployés par chacun d'eux (fonds d'aide d'urgence de la ville de Lyon, fonds régional d'urgence culture de la région Auvergne-Rhône-Alpes, etc.). La métropole de Lyon a notamment accordé une subvention exceptionnelle de 200 000 € pour permettre l'organisation du Festival Lumière. Les tarifs de la billetterie de l'évènement ont également été revus à la hausse pour compenser une partie des pertes de recettes.

À l'aune du cas particulier de l'Institut Lumière, les mesures de soutien mises en œuvre jusqu'à présent par l'État, ses opérateurs et les collectivités locales, chacun de leur côté, n'apparaissent pas coordonnées ou articulées entre elles.

2 - Passée la crise, une stratégie de financement des acteurs associatifs de la culture à mieux définir

Si ces dispositifs de soutien d'urgence sont essentiels à la survie à court terme de l'association, qui espère pouvoir limiter son déficit à 200 000 € en 2020, la crise sanitaire risque en définitive de mettre à mal le modèle de financement développé par l'Institut Lumière depuis des années. Dans ce contexte, il souhaite un rééquilibrage de son financement par les acteurs publics et estime ne plus être en mesure de développer de nouveaux projets sans ce préalable.

La crise met ainsi en exergue les limites conjoncturelles d'un modèle de financement du secteur culturel associatif, encouragé à se tourner davantage vers les partenaires privés.

Mais le souhait de l'Institut Lumière comme d'autres acteurs de la culture se heurte toutefois au fait que l'État et les collectivités locales vont aussi faire face aux conséquences budgétaires de la crise, et on peut s'interroger sur la soutenabilité de leur soutien. La concurrence entre les bénéficiaires de ces ressources publiques risque d'en être renforcée. À titre d'exemple, fin septembre 2020, la ville de Lyon annonçait avoir reçu des demandes d'aides des acteurs culturels pour un montant total de 9 M€, alors qu'elle avait doté initialement le fonds

municipal d'aide d'urgence de 4 M€ seulement²⁷². À cet égard, les acteurs privés non lucratifs qui ont le moins de liens avec les financeurs publics sont sans doute les plus fragiles.

En septembre 2020, le ministère de la culture annonçait que le secteur avait déjà bénéficié de 949 M€ à destination des intermittents du spectacle et de 3,3 Md€ de prêts garantis par l'État et autres aides transversales, incluant le recours au chômage partiel, ou encore l'exonération de charges salariales. À cela s'ajoute le plan de relance présenté début septembre qui mobilise 2 Md€ en faveur du secteur culturel. 428 M€ sont consacrés à la « modernisation des filières stratégiques culturelles » dont 165 M€ sont orientés vers la filière cinéma, qu'il s'agisse de l'accompagnement à la production et aux exploitants de cinéma ou au soutien aux cinémathèques et aux ateliers d'éducation à l'image. En outre, lors de l'extension du couvre-feu le 22 octobre, la ministre de la culture a annoncé le déblocage de 115 M€ d'aides supplémentaires au secteur de la culture dont 30 M€ destinés au cinéma.

À ce stade, toutefois, le plan de relance comme les mesures prises par les collectivités locales sont destinés à surmonter la crise, mais ses orientations ne dessinent pas encore de stratégie globale pour le secteur, qui prendrait en compte la grande diversité des acteurs culturels et de leurs modes de financement sur l'ensemble du territoire. La Cour invite donc l'État et les collectivités territoriales à définir, dans les territoires, une stratégie commune, sur le financement des acteurs associatifs du monde de la culture après la crise.

²⁷² Le budget primitif 2020 de la ville de Lyon prévoyait un montant total de subventions aux organismes de droit privé de la sphère culturelle d'un peu plus de 40 M€. Le fonds d'aide d'urgence de 4 M€ représente donc une augmentation de ce poste d'environ 10 %.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au vu de ses réussites mais aussi de ses difficultés dans la période actuelle, l'Institut Lumière peut être considéré comme un exemple des problématiques que traversent les associations culturelles en 2020. Il incarne la capacité des acteurs associatifs à diversifier leur offre ainsi que leur public et leur financement, répondant ainsi aux objectifs poursuivis par les collectivités publiques. Il conforte la pertinence d'un exercice partagé de la compétence culturelle entre tous les échelons d'action publique.

Néanmoins, sous l'effet de la crise sanitaire, le modèle de développement et de diversification de ressources privées qui a été le sien jusqu'à présent semble particulièrement fragilisé. Au-delà du soutien public dont l'Institut Lumière peut bénéficier, au titre des aides d'urgence ou du plan de relance, il est tenté de faire appel de manière structurelle à davantage de financements publics. Dès lors, il appartient à l'État et aux collectivités de coordonner leurs dispositifs de soutien, en définissant des orientations de politique culturelle claires, qui permettent ainsi à l'Institut Lumière, comme aux autres associations du secteur culturel, de bâtir une stratégie à long terme en redéfinissant, le cas échéant, leurs périmètres d'activité.

1. En conséquence, la Cour formule les deux recommandations suivantes à l'Institut Lumière : finaliser le suivi comptable analytique de ses activités, afin de mieux objectiver le coût et le besoin de financement public pour ses missions d'intérêt général ;
2. élaborer et présenter aux instances associatives un projet pluriannuel envisageant plusieurs hypothèses d'activité en fonction des contributions des financeurs publics et privés.

Réponses

Réponse du président de la métropole de Lyon.....	343
Réponse du maire de la commune de Lyon.....	343
Président du conseil d'administration de l'Institut Lumière.....	344

Destinataires n'ayant pas répondu

Ministre de la culture
Président de la région Auvergne-Rhône-Alpes

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE DE LYON

Par lettre du 24 novembre 2020, vous me communiquiez le chapitre intitulé « L'institut Lumière : une association culturelle à l'épreuve de la crise sanitaire », destiné à figurer dans le rapport annuel 2021 de la Cour des comptes.

Ce rapport permet d'illustrer le dynamisme de l'offre et de l'attractivité culturelle des acteurs associatifs dans les territoires. À ce titre, l'Institut Lumière se distingue par son développement rapide, assis sur la diversification de ses activités et de ses financements. Son modèle économique est cependant brutalement remis en cause par la crise sanitaire, qui réinterroge tant les stratégies poursuivies jusqu'alors que le périmètre de ses activités.

Je ne peux que souscrire à vos constats, en réaffirmant mon entier soutien à l'ensemble des acteurs de la filière culturelle, tout particulièrement touchés par la crise. Au-delà des efforts importants déjà mis en œuvre par les collectivités territoriales, leur situation souvent critique justifierait l'adoption urgente par l'État d'un ambitieux plan de soutien.

RÉPONSE DU MAIRE DE LA COMMUNE DE LYON

J'ai pris connaissance avec attention de votre courrier du 24 novembre 2020, relatif au chapitre destiné à figurer dans le rapport public annuel 2021 de la Cour des comptes et intitulé : « L'Institut Lumière : une association culturelle à l'épreuve de la crise sanitaire ».

Je veux d'abord remercier et saluer le travail mené par la Cour des comptes en lien avec la Chambre Régionale des Comptes Auvergne Rhône-Alpes.

Comme le rapport le souligne en différents moments, l'Institut Lumière est une association particulière, dans la mesure où elle porte vigoureusement et avec talent un projet culturel ample, dense, et d'intérêt général.

L'Institut Lumière a su, grâce à l'engagement de son Président, de son Directeur et de ses équipes, diversifier son projet et ses activités, maintenir un équilibre entre ressources publiques et privées, et surtout, obtenir pour l'ensemble de ses projets l'adhésion de nombreux publics et la reconnaissance du secteur professionnel et de la presse.

Cela me semble particulièrement notable pour une structure qui se situe au cœur d'un champ professionnel particulier, le cinéma, qui associe des logiques d'ordre privé et public. L'Institut Lumière a réussi, au sein de cet écosystème, aussi bien à Lyon qu'aux niveaux national et international, à promouvoir une vision et une défense du cinéma de patrimoine qui est importante et nécessaire, face aux bouleversements des logiques industrielles et des pratiques culturelles qui se renouvellent.

La Cour des Comptes souligne que « La forme associative de l'Institut Lumière lui permet ainsi à la fois de porter un projet culturel et artistique autonome tout en offrant la possibilité aux collectivités de faire valoir leurs propres priorités » : « (...) Cela témoigne de l'atteinte d'un équilibre au sein d'un projet artistique permettant de poursuivre les objectifs de politique culturelle distincts fixés par les financeurs multiples ».

La Ville de Lyon se réjouit particulièrement de ces appréciations qui mettent en valeur un outil de politique publique, dynamique et efficient, d'autant plus que l'Institut Lumière sur les années à venir doit poursuivre son rôle au sein de la politique culturelle municipale, comme l'un des acteurs majeurs dans le domaine du cinéma et de l'image.

Comme la Cour des comptes nous y invite, en lien avec les autres financeurs publics, la Ville de Lyon se montrera attentive au projet de l'Institut et à son Plan stratégique et développement, sur un moyen et long terme, afin que les actions et déploiements soient réalisés au regard des ressources et moyens disponibles.

Cela est d'autant plus nécessaire dans cette période de crise sanitaire qui bouleverse de manière conjoncturelle, et sans doute structurelle, les équipements culturels français, quels que soient leurs modèles économiques et leurs statuts juridiques.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'INSTITUT LUMIÈRE

Je vous remercie pour ce chapitre qui nous semble refléter avec justesse la situation de l'Institut Lumière. Nous n'apportons donc pas de réponse.

Toute l'équipe administrative de l'Institut Lumière se joint à moi pour vous remercier de la richesse de nos échanges lors de l'audition que nous avons eue au sujet du rapport avec les services de la Cour.
