

Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

Le Président

Nantes, le 27 MAI 2013

Référence à rappeler – 2013-212
013L010/SM

CRC Pays-de-la-Loire

KPL GD130927 KJF

27/05/2013

Madame la Directrice Générale,

Je vous ai adressé par lettre du 19 avril 2013 le rapport d'observations concernant la gestion de votre société au cours des années 2007 à 2011, que la chambre a arrêté, après contradiction, lors de sa séance du 9 avril 2013.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, ce rapport a également été adressé à MM. Patrick RIMBERT, maire de la commune de Nantes, Jacques AUXIETTE, président du conseil régional des Pays de la Loire et Philippe GROSVLET, président du conseil général de Loire-Atlantique, qui apportent un concours financier à votre société.

Le délai d'un mois imparti par la loi pour répondre aux observations de la chambre étant expiré, la procédure est désormais close et vous trouverez ci-joint le rapport complété des réponses. La chambre souhaite qu'il soit porté à la connaissance des membres de l'organe collégial de décision de votre société.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, le rapport, auquel sont jointes les réponses reçues, est également adressé au maire et présidents des collectivités précitées, pour communication à l'assemblée délibérante de ces collectivités.

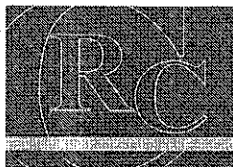
A compter de la date de la première de ces réunions, la communication du rapport et des réponses à toute personne en faisant la demande est de droit.

J'en transmets par ailleurs une copie au représentant de l'Etat dans le département et au Directeur départemental des finances publiques.

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

Louis VALLERNAUD

Madame Michèle GUILLOSSOU
Directrice de la SAEM La Folle Journée
7, Rue de Valmy
44000 Nantes



Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

Le Président

Nantes, le 19 avril 2013

GREFFE N° 2013-109
013L010/SM

Observations définitives concernant la gestion de la SEM La Folle Journée

Années 2007 à 2011

Principales observations du rapport

La chambre a examiné les comptes et la gestion de la Société d'Économie Mixte (SEM) la Folle Journée de 2007 à 2011. Cette SEM est en charge de l'organisation de la manifestation du même nom qui se déroule à Nantes chaque année depuis 1995.

En dépit d'un déficit de 84 k€ en 2007, la situation financière est satisfaisante sur la période examinée. Le déficit a été comblé dès 2008. Les subventions publiques ne représentent que le tiers des ressources et ce taux est en diminution sur la période.

Outre les recettes tarifaires, en augmentation significative depuis 2007, la Folle Journée recourt également à un important volume de recettes issues de partenariats avec des entreprises privées. Néanmoins, la SEM n'évalue pas précisément le coût de ces partenariats.

La réalisation de l'évènement repose sur une étroite collaboration entre la SEM la Folle Journée, la Cité des Congrès et le Centre de Réalisations et d'Études Artistiques (CREA), fruit de l'histoire de la manifestation. Néanmoins, cette collaboration se caractérise désormais par quelques imprécisions et absences d'information.

La fréquentation de l'évènement est particulièrement élevée, ce qui caractérise bien son succès. Malgré tout, le public se renouvelle peu. Dans ce contexte, la distribution d'invitations aux partenaires de la structure, qui représente au final un pourcentage important du public, devrait bénéficier d'un suivi plus attentif.

La Folle Journée de Nantes est un festival de musique classique créé en 1995 et qui se déroule désormais sur cinq journées et a attiré près de 135 000 spectateurs en 2012. Sa notoriété est nationale, comme l'atteste l'origine des spectateurs, voire internationale avec l'exportation de la formule au Japon, en Pologne, en Espagne, au Portugal ou au Brésil.

Elle constitue donc, en nombre de spectateurs, la première structure de diffusion de spectacle vivant de l'agglomération nantaise et, de plus, est utilisée comme l'un des vecteurs principaux de son identité culturelle.

L'objet du contrôle est la structure juridique qui gère l'évènement, la SEM la Folle Journée dont le principal actionnaire et financeur est la ville de Nantes. Cette structure est née en 2005 de la volonté d'extraire la gestion de la manifestation du ressort de la SEM Cité des Congrès. La structure créée alors ne dispose ni de locaux ni de salles propres. Pour organiser l'évènement, elle loue les espaces de la Cité des Congrès. Elle n'assure pas non plus la direction artistique du festival qui est confiée, de manière contractuelle, au CREA¹, par ailleurs l'un de ses actionnaires. Sa compétence est limitée à la seule Folle Journée nantaise et ne couvre donc pas la Folle Journée dans le reste des Pays de la Loire.

Le contrôle a porté sur les équilibres économiques, la gouvernance de la société, les différents partenariats publics et privés, les relations avec le CREA, et enfin sur les indicateurs de l'activité culturelle ainsi que sur les retombées diverses au plan local.

¹ Le CREA, Centre de Réalisations et d'Etudes Artistiques, est une association notamment organisatrice de concerts de musique classique dont le fondateur et directeur est le concepteur de la Folle Journée.

Sommaire

1	Les équilibres économiques	5
1.1	La formation du compte de résultat	5
1.1.1	L'évolution des recettes	5
1.1.2	L'évolution des charges	5
1.1.3	Le compte de résultat	6
1.2	Le croisement des données et l'élaboration du rapport de gestion	7
2	La gouvernance	8
2.1	Les statuts et la composition de l'actionnariat de la SEM	8
2.2	Le conseil d'administration	9
3	Les relations avec la ville de Nantes	9
3.1	Le cadre de la convention principale	9
3.2	L'avenant à la convention de 2007	10
4	Les initiatives faisant appel au financement privé	10
4.1	Les partenariats	10
4.2	Les clubs d'entreprises et l'organisation de soirées	11
4.3	Les conventions d'échanges de marchandises	11
4.4	Le suivi économique des relations entre la SEM et les entreprises	12
5	Les relations avec les deux principaux fournisseurs et partenaires : la SEM Cité des Congrès et le CREA	12
5.1	Le marché de prestations avec la SEM Cité des Congrès	12
5.1.1	Les caractéristiques du marché et de sa passation	12
5.1.2	Les prestations de comptabilité	13
5.2	Les relations avec le CREA	13
5.2.1	Le cadre des relations	13
5.2.2	Les relations économiques entre les deux structures	14
5.2.3	L'organisation des relations avec les médias	15
5.3	Synthèse sur les relations de la SEM la Folle Journée avec ses deux partenaires	16
6	L'activité	16
6.1	L'évolution de la programmation	16
6.2	La fréquentation et le remplissage	17

6.2.1	L'évolution de la fréquentation	17
6.2.2	Les invitations	18
6.3	La politique tarifaire et l'économie de la manifestation	19
6.3.1	La gamme tarifaire et l'évolution des prix	19
6.3.2	La comparaison tarifaire avec d'autres structures culturelles	20
6.3.3	Les équilibres économiques de la programmation	20
6.4	Le public de la Folle Journée	20
6.4.1	La participation, sa fréquence et ses motivations	21
6.4.2	Les caractéristiques du public	21
6.4.3	Synthèse sur le public	22
6.5	L'impact sur l'économie locale	22

1 Les équilibres économiques

1.1 La formation du compte de résultat

1.1.1 L'évolution des recettes

Les recettes de la société, 4,1 M€ en 2011, proviennent pour 30 % des subventions publiques, 40 % des recettes de billetterie et 30 % des ressources issues des partenariats avec les entreprises privées. Le taux des subventions publiques, déjà faible pour une structure de spectacle, a diminué de quatre points au cours de la période.

Les ressources propres (recettes de billetterie et recettes issues des partenariats avec les entreprises) ont progressé de 23 % entre 2007 et 2011. Ce sont essentiellement les recettes de billetterie en hausse de 25 %, à 1,8 M€ en 2011, qui sont à l'origine de cette augmentation. Cette évolution provient de la hausse à la fois du nombre de places délivrées (+ 11 000) et du prix moyen de la place elle-même (+ 12 %).

Les recettes provenant des différents partenariats de la Folle Journée avec les entreprises n'ont augmenté que de 7 %, à 666 k€ en 2011, après avoir atteint un pic à 699 k€ en 2010. Les autres ressources (vente et échanges de marchandises, refacturations de cocktails, locations de salles) ont augmenté de 66 % mais ne représentaient que 12 % des ressources propres en 2011.

Les subventions publiques évoluent sur la période de près de 6 % passant de 1 250 k€ à 1 330 k€. En moyenne, le soutien de la ville de Nantes a représenté les trois quarts de l'aide publique. Le conseil régional a, à compter de 2010, réévalué sa subvention de 160 k€ à 200 k€.

Tableau 1 : Subventions publiques

<i>En k€</i>	2007	2008	2009	2010	2011	Evol
Ville de Nantes	949	979	950	1 009	979	3 %
Conseil général	49	49	49	49	49	0 %
Conseil régional	160	156	157	200	200	28 %
Etat (DRAC)	100	85	100	100	100	0 %
Total subventions publiques	1 258	1 269	1 256	1 358	1 328	6 %

Source : Données issues des tableaux détaillés du compte de résultat

1.1.2 L'évolution des charges

Les dépenses d'exploitation sont essentiellement constituées des achats et charges externes et des dépenses de personnel. Le poids des autres postes de dépenses (achats de marchandises, impôts et taxes, dotations et autres charges - redevances et droits d'auteurs) est relativement marginal.

Les achats et charges externes, qui recouvrent l'essentiel des charges artistiques hors intermittence, représentent 80 % des charges et ont progressé de 14 % au cours de la période.

Les charges de personnel ont augmenté de plus de 30 % sans que cette évolution ne soit linéaire. Le personnel titulaire est constitué de la directrice générale, assistée de une à deux personnes employées à mi-temps. Le poids du poste est donc essentiellement lié à l'intermittence artistique.

Tableau 2 : Répartition des charges de personnel

<i>En k€</i>	2007	2008	2009	2010	2011	Evol.
Dépenses totales de personnel	566	602	495	798	748	32 %
dont rémunérations personnels	63	62	85	153	133	111 %
dont salaires intermittents	369	399	288	447	426	15 %

Source : Données issues des tableaux détaillés du compte de résultat

La forte évolution des rémunérations des personnels de la société est due à la fin de la mise à disposition, à compter du 1^{er} janvier 2010, de la directrice générale par la Cité des Congrès et à son intégration dans les effectifs de la SEM, et donc au versement de sa rémunération.

1.1.3 Le compte de résultat

Le tableau suivant reprend les données principales du compte de résultat pour la période sous revue.

Tableau 3 : Synthèse du compte de résultat

<i>En k€</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Produits courants dont	3 540	3 696	3 904	4 121	4 143
Ressources propres	2 282	2 427	2 648	2 762	2 814
Subventions perçues	1 258	1 269	1 256	1 359	1 329
Charges courantes	3 604	3 510	3 906	4 075	4 197
Solde autres charges et produits	- 28	15	42	39	92
Résultat d'exploitation	-92	200	39	85	39
Résultat courant	-91	211	48	84	37
Résultat exceptionnel	6	7	73	24	- 4
Résultat de l'exercice	- 84	171	81	72	26

Source : Données issues des tableaux détaillés du compte de résultat

La société a dégagé un résultat d'exploitation positif sur l'ensemble de la période, hormis lors de la manifestation 2007. Le déficit d'exploitation de cet exercice a été compensé et rééquilibré grâce à l'excédent dégagé par la manifestation 2008. Depuis lors, le résultat est toujours resté positif mais a diminué jusqu'à atteindre 26 k€ en 2011. Les quatre derniers résultats de clôture ont donc permis à la société de renforcer ses capitaux propres, soit en réserve soit en report à nouveau.

La situation financière du fonctionnement de la manifestation apparaît donc satisfaisante. Elle est le fruit de la souplesse permise par l'activité de la Folle Journée.

Tableau 4 : Compte artistique

<i>En k€</i>	2007	2008	2009	2010	2011	Evol.
Total des produits dont	3 492	3 675	3 833	4 017	4 129	18 %
Vente de places	1 459	1 552	1 632	1 722	1 852	27 %
Soutien public	1 250	1 271	1 258	1 297	1 332	7 %
Partenaires privés	368	383	440	424	431	17 %
Clubs d'entreprises et soirées privées	327	383	407	406	377	15 %
Total des charges dont	3 449	3 225	3 567	3 619	3 829	11 %
Plateau artistique	2 399	2 160	2 354	2 336	2 494	4 %
Exploitation	794	803	886	903	969	22 %
Marge sur coût directs	43	450	266	398	300	

Source : Données issues des rapports de gestion

Le tableau précédent présente le compte artistique de la Folle Journée, c'est à dire l'essentiel du budget en dehors du fonctionnement de la structure. Il est notable que le budget consacré au plateau artistique a alterné baisses et hausses tout au long de la période. En dehors de 2008 où le nombre de concerts a diminué, il ne s'agit à chaque fois que de modification de la composition des concerts : renommée des artistes ou nombre de musiciens. Ces adaptations se font sans incidence sur les recettes tarifaires qui ont constamment progressé sur la période. Ainsi, la Folle Journée réussit à équilibrer sur le long terme son activité sans recourir à une hausse des subventions publiques. Et après une année plus tendue, comme le fut 2009, elle réussit à contenir ses charges pour améliorer sa marge artistique l'année suivante.

1.2 Le croisement des données et l'élaboration du rapport de gestion

Les totaux de la comptabilité et ceux du rapport de gestion concordent. Néanmoins, certains agrégats présentés dans le rapport de gestion ne sont pas identifiables dans la comptabilité comme l'illustrent les exemples du tableau suivant :

Tableau 5 : Exemples illustrant le difficile croisement des données financières et comptables (en euros)

n° compte	Intitulé	Montant balance générale	Montant balance analytique	Dont analytique LFJ Nantes	Montant figurant au rapport financier
70611130	Prest. club entreprise	278 100	282 900	282 900	405 928
70611140	Prest. partenariat	421 016	465 784	440 784	423 509
70611150	Prest. échanges	78 145	28 577	28 577	100 795

Source : Données issues des comptes

En premier lieu, les soldes comptables de la balance générale des comptes et ceux de la balance analytique inversée ne sont pas en accord. La ventilation analytique ne doit pas se traduire par une divergence au regard du solde global du compte et les retraitements doivent être identiques.

En second lieu, les montants portés au rapport financier agrègent un certain nombre de données : d'une part, les financements directs liés aux adhésions aux clubs ou aux partenariats avec les entreprises et, d'autre part, l'ensemble des prestations annexes fournies aux partenaires ou aux adhérents, qui sont difficilement identifiables dans les comptes.

Cette difficulté de lisibilité n'est pas de nature à favoriser la compréhension et la transparence financière des ressources de la société. Le code de commerce (article L. 232-1) impose la constitution d'un rapport de gestion aux sociétés commerciales. Celui-ci comporte une analyse de l'activité de la société qu'appuient des références aux montants indiqués dans les comptes annuels².

Ce rapport est destiné principalement aux actionnaires, par ailleurs, principaux financeurs. Il est présenté par la directrice générale, préparé par la SEM Cité des Congrès et vient à l'appui des comptes sociaux également communiqués aux collectivités qui subventionnent la SEM la Folle Journée. Il ne s'adresse donc pas nécessairement à des lecteurs spécialistes en comptabilité ou disposant de l'ensemble des outils permettant de retracer les agrégats présentés. Dès lors, dans un souci de clarté et de transparence, la méthodologie qui sous-tend la constitution des agrégats pourrait être indiquée dans le rapport de gestion.

2 La gouvernance

2.1 Les statuts et la composition de l'actionnariat de la SEM

L'objet de la société, défini à l'article 3 de ses statuts, est de produire la manifestation culturelle appelée « *La Folle Journée* » et de mettre en œuvre le « *concept associé* ». Mais aucun article des statuts ne précise les missions ou ne décrit le concept associé dont il est question à l'article 3. En réponse, la SEM s'est engagée à reprendre, dans ses statuts, la définition du concept telle qu'elle apparaît sur son site internet³.

Le capital social de la SEM est détenu à 82 % par des actionnaires publics. Ce taux n'a pas évolué au cours de la période mais la ville de Nantes, seul actionnaire public à la création de la SEM, a depuis lors cédé 21 %, de ses actions à la région des Pays de la Loire (15 %) et au département de Loire-Atlantique (6 %). Parmi les partenaires privés, figurent la caisse des dépôts et consignations et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) mais également les deux principaux fournisseurs de la SEM : la SEM Cité des Congrès et le CREA qui détiennent chacun 1 % des parts.

² Article L. 225-100 du code de commerce « *L'analyse mentionnée au troisième alinéa contient, le cas échéant, des renvois aux montants indiqués dans les comptes annuels et des explications supplémentaires y afférentes* ».

³ « *Assurer la relation permanente avec le CREA, en charge de la direction artistique, conduire l'évolution de l'évènement dans ses différents développements (régional, international...), donner une meilleure visibilité à la manifestation, développer des partenariats financiers privés, disposer d'un pilotage permanent, gérer le budget de la manifestation, permettre aux acteurs et institutions de participer au tour de table de la structure* ».

2.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de quatorze administrateurs. Les collectivités territoriales ou leurs groupements disposent de neuf sièges dont sept pour la ville de Nantes. Le CREA dispose d'un siège en tant que tel et, en outre, le trésorier de cette association a été nommé administrateur en son nom propre, comme administrateur privé. A ce titre, selon les statuts de la société, il devrait posséder au moins une action, ce qui n'est pas le cas. Or, selon le même article des statuts, un administrateur ne remplissant pas cette condition est réputé démissionnaire d'office.

Le conseil d'administration peut également comporter des censeurs qui n'ont qu'un rôle consultatif. L'assemblée constitutive en 2005 a désigné deux censeurs : un pour le CREA et un pour la ville de Nantes. En 2008, le nombre de censeurs de cette dernière est passé à deux. Néanmoins, ce renouvellement n'a pas été accompagné par une résolution de l'assemblée générale, ce que prévoient pourtant les statuts.

Sur ces deux points, la SEM et la ville de Nantes se sont engagées à régulariser la situation.

La fréquence des réunions du CA et les sujets qu'il traite sont satisfaisants. En revanche, la fréquentation des administrateurs du conseil régional et du conseil général est faible : ils n'ont participé qu'à quatre réunions sur treize. Le représentant de la Région a même été absent durant deux années consécutives.

3 Les relations avec la ville de Nantes

3.1 Le cadre de la convention principale

La ville de Nantes est le principal actionnaire et financeur de la manifestation, avec une subvention de 1 M€ par édition. Les contreparties demandées par la ville en échange de son soutien se sont diversifiées au cours de la période avec, à partir de 2009, une volonté affirmée de démocratisation culturelle et d'élargissement des publics. La convention unissant les deux parties réaffirme la volonté de la ville de préserver l'autonomie et la liberté d'initiative de la SEM tout en se donnant les moyens de suivre étroitement son activité.

Les dispositions de la convention sont assez largement respectées. Les rapports d'activités, depuis 2009, attestent bien de la réalisation d'actions menées par la SEM au cours de l'année à destination du public scolaire, de jeunes et d'habitants des quartiers ciblés, des « *publics éloignés de la culture* », de personnes en situation de précarité. Ces actions sont variées et adaptées aux publics concernés. Néanmoins, très peu d'indications chiffrées sont données, ce qui ne permet pas de mesurer l'impact quantitatif de ces actions. Il est à noter cependant que la convention elle-même est dépourvue d'objectifs chiffrés. Les réponses de la ville et de la SEM montrent qu'elles s'accordent sur l'intérêt d'une quantification de ce volet de leur convention.

Concernant les dispositions de suivi et de contrôle de la convention, la date prévue de transmission des comptes et rapports d'activités n'a été respectée qu'en 2011. Les quatre années précédentes, la transmission a été effectuée plus d'un mois et demi après la

date prévue. Le changement de date de clôture des comptes devrait permettre à la SEM de respecter cette échéance.

La SEM et la ville respectent leurs engagements réciproques quant à la communication. La ville prend en charge la diffusion sur le réseau public d'affichage de 167 affiches animées. Mais cette action n'est ni refacturée à la société ni valorisée, ce qui nuit à la bonne connaissance des coûts de la manifestation.

3.2 L'avenant à la convention de 2007

Le seul avenant à la convention de la période a été conclu en 2007 pour encadrer l'attribution d'une subvention complémentaire de 8 000 € destinée à la couverture de frais de déplacement d'élus de la ville et d'interprètes. Ces déplacements étaient pour partie conformes aux statuts de la SEM mais certains concernaient plus spécifiquement la ville de Nantes. Les factures correspondantes ont originellement été adressées aux services de la ville de Nantes, ce qui démontre que les dépenses correspondantes étaient plus en lien avec les activités municipales qu'avec celles de la SEM.

Ces factures ont fait l'objet d'un remboursement par la ville par le biais de la subvention complémentaire précitée. Pour autant, la subvention se définissant comme un financement accordé unilatéralement par la personne publique à un organisme privé qui souhaite mener un projet ou accomplir une mission dans le cadre de sa raison sociale, il apparaît qu'elle n'était pas, en l'espèce, un moyen adapté.

4 Les initiatives faisant appel au financement privé

Le financement du spectacle vivant, et notamment des événements festivaliers, passe de plus en plus par un recours à des ressources privées. La Folle Journée a développé principalement deux formes de liens avec les entreprises : les partenariats et les clubs d'entreprises. Les premiers ressortent d'une démarche de type sponsoring et les seconds d'une transaction de nature commerciale avec la fourniture d'un service calibré et tarifé par la SEM. En complément de ces deux actions, la SEM a développé des conventions d'échange de marchandises et organise, de manière occasionnelle, des événements payants au profit d'entreprises privées.

4.1 Les partenariats

Les ressources issues des partenariats privés couvrent environ 10 % des recettes de la SEM. Ces partenariats impliquent de huit à dix entreprises qui soutiennent le projet avec des financements certes variables mais relativement fidèles. Trois partenaires, en raison de l'ancienneté des relations avec la SEM, sont qualifiés d'officiels.

Les obligations réciproques des partenariats sont reprises dans des conventions. Le principe est celui d'un soutien financier de l'opération par le partenaire privé en contrepartie de la promotion et de la publicité qu'il pourra retirer de l'association de son image avec l'évènement. Cela se traduit donc systématiquement pour la société par des espaces de communication dédiés à ces partenaires mais aussi par l'attribution d'un certains nombres d'invitations, de fournitures gratuites ou de prix préférentiels.

Le nombre d'invitations, accordées ou négociées, n'est pas proportionnel au financement obtenu. Par exemple, pour 1 000 € de financement, le nombre de places attribuées peut varier de cinq à treize sans que cette variation soit rationnellement justifiée. De plus, les conventions prévoient l'attribution d'un nombre de places sans que soit précisé le montant financier correspondant, sachant que le prix des places varie du simple au double en fonction des concerts. La SEM souhaiterait rationaliser et harmoniser à l'avenir cet aspect des partenariats tout en prenant en compte l'ancienneté de certains d'entre eux.

4.2 Les clubs d'entreprises et l'organisation de soirées

Le club d'entreprises est une offre commerciale prédéfinie qui, en échange d'un prix donné, attribue un nombre fixé de places pour les soirées « prélude », d'ouverture, de clôture et tout au long de la manifestation et comprend l'organisation d'un cocktail. Les clubs prévoient deux formules : Médecis à 6 200 € HT et Esterhazy à 3 100 € HT, qui diffèrent en fonction du nombre de places attribuées.

En 2011, 36 entreprises, dont cinq SEM et SPL⁴ de l'agglomération nantaise, avaient acquis un « club Esterhazy », et 19, un « club Médecis », ces chiffres ayant peu varié au cours de la période. Certaines entreprises ont fait l'acquisition de plusieurs clubs. Mais le nombre global de clubs vendus est renseigné de manière imprécise par la SEM. Ainsi, dans le rapport de gestion, il est mentionné « *le club d'entreprises de la Folle Journée compte 55 entreprises qui achètent plus de 60 clubs* ».

4.3 Les conventions d'échanges de marchandise

De manière générale, les échanges de marchandises sont contractualisés avec des entreprises dont les prestations revêtent un caractère unique comme par exemple les transports publics, les prêts à poster ou la location de parkings. Les autres contrats d'échanges de marchandises concernent les médias partenaires comme Ouest France ou Radio France. L'ensemble des échanges et des prestations réciproques font l'objet de conventions détaillées et hormis les conventions avec les médias partenaires, le montant de la prestation est valorisé tant pour l'organisateur que pour le prestataire. L'absence de valorisation pour les médias a une répercussion sur les comptes de la SEM dans lesquels, faute de facture émise par le partenaire, les prestations ne sont enregistrées ni en produits d'échanges, ni en charges.

Par ailleurs, cette absence d'enregistrement comptable est doublement problématique. D'une part, même si les montants restent peu élevés, les comptes de la société ne les retracent pas, ce qui affaiblit leur sincérité. D'autre part, le code de commerce prévoit que « *tout achat de produits ou toute prestation de service pour une activité professionnelle doivent faire l'objet d'une facturation* »⁵. En l'état, la SEM a bien fourni des prestations sous forme de mise à disposition de stands ou autres fournitures en échange d'une prestation publicitaire. La SEM aurait donc dû émettre les factures pour les services fournis à ses clients et réclamer celles qui correspondaient à la prestation négociée en contrepartie.

⁴ SPL : Société Publique Locale.

⁵ Article L. 441-3 du code de commerce.

La SEM s'est engagée à valoriser sur chaque convention d'échanges les prestations négociées et à se mettre en conformité avec les dispositions du code de commerce.

4.4 Le suivi économique des relations entre la SEM et les entreprises

Aucune analyse exhaustive des flux entrants et sortants liés aux entreprises n'est effectuée par la SEM. Seules sont présentées, dans le rapport de gestion, les recettes liées aux partenariats, les recettes issues des clubs et des prestations ad hoc (soirées spéciales) et les charges liées à l'organisation des soirées.

Ce sont ces charges que la SEM utilise pour évaluer le solde des partenariats. Dans le rapport de gestion 2011, il est par exemple écrit « *Ces charges [les « charges afférentes aux partenariats », soit 115 k€ en 2011] représentent 5,08 % du montant des partenariats, contre 5,5 % en 2010. Pour mémoire, le montant total des partenariats (publics, privés) s'élève à 2 262 k€ HT* ». Cette analyse figure également dans le rapport de gestion de 2010 et, sans les pourcentages, dans celui de 2009.

Cette évaluation est doublement erronée car elle mélange subventions publiques et ressources provenant des entreprises et parce qu'elle sous-évalue les charges découlant des partenariats. Ne sont prises en compte ni les pertes de recettes liées à la distribution des invitations ni le coût de location des espaces ni même le temps passé par les personnels sur cette activité.

En intégrant les pertes de recettes liées aux invitations, les charges relevant des partenariats et des clubs d'entreprises représenteraient environ le tiers des produits perçus. Le bénéfice pour le reste de l'activité de la SEM se situerait à un niveau relativement élevé. Néanmoins, faute d'information financière suffisante, il n'est pas possible d'évaluer la part des moyens généraux de la SEM (personnel et locaux) consacrée à cette activité, ce qui pourrait en surévaluer encore le rendement.

La SEM pourrait évaluer plus précisément la rentabilité de son activité avec les entreprises en prenant en compte l'ensemble des charges qui lui sont liées. Elle devrait également ne plus communiquer un chiffre de rentabilité qui, prenant en compte les subventions publiques et laissant de côté la majorité des charges induites, se révèle erroné. En réponse, la SEM a indiqué à la chambre « *mettre en œuvre une procédure d'analyse* ».

5 Les relations avec les deux principaux fournisseurs et partenaires : la SEM Cité des Congrès et le CREA

5.1 Le marché de prestations avec la SEM Cité des Congrès

5.1.1 Les caractéristiques du marché et de sa passation

Jusqu'à l'édition 2005 comprise, la Folle Journée de Nantes était produite par la SEM Cité des Congrès. Depuis lors, la SEM Folle Journée a été créée et chargée de l'organisation de l'événement. La manifestation ayant été conçue par la Cité et restant située dans son enceinte, les deux SEM ont signé un marché pour l'occupation de l'espace.

Ce marché, renouvelé annuellement, comprend en outre un ensemble de prestations techniques et administratives.

La SEM s'est toujours abstenue d'une mise en concurrence pour passer ces marchés. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur l'article 35 du code des marchés publics. Or, les sociétés d'économie mixte ne relèvent pas de ce code dont le deuxième article restreint le champ d'application aux collectivités locales et à leurs établissements publics locaux. La SEM relève du champ de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics et de son décret d'application n° 2005-1742 du 30 décembre 2005. Les dérogations prévues par ces textes autorisent en effet la SEM à ne pas recourir à une procédure formalisée pour l'attribution de ce marché. Cependant, elle doit respecter des règles de publicité, de transparence et d'égalité d'accès à la commande publique.

5.1.2 Les prestations de comptabilité

Avant 2005 et la création de la SEM la Folle Journée, les services financiers de la Cité assuraient naturellement les prestations de comptabilité de l'évènement. Depuis lors, les deux sociétés entretiennent des relations commerciales de fournisseur à client. La Cité facture donc des prestations de locations de salles et d'espaces mais aussi des prestations financières et de comptabilité.

Cette situation est doublement problématique. En premier lieu, le prestataire comptable de la SEM est en même temps son principal fournisseur. Le total des prestations assurées par la Cité des Congrès a atteint 690 k€ en 2011, soit 15 % des charges. Ces prestations sont enregistrées par cette même Cité qui, par ailleurs, définit la comptabilité analytique.

En second lieu, l'objet social de la Cité des Congrès ne prévoit pas qu'elle puisse assurer des prestations de comptabilité. Même si elle n'arrête pas les comptes de la SEM la Folle Journée et que cette dernière conserve l'intégralité du pilotage financier de son activité, la SEM Cité des Congrès effectue bien des travaux de centralisation, de tenue et de redressement des comptes comme en attestent les opérations enregistrées au journal des opérations diverses.

5.2 Les relations avec le CREA

5.2.1 Le cadre des relations

Le Centre de Réalisations et d'Etudes Artistiques (CREA) est une association fondée en 1979. Basé à Nantes, le CREA est une structure de direction artistique et organisatrice de concerts notamment en Pays de la Loire⁶. Son rayonnement est également national voire international avec la direction artistique du Festival International de Piano de La Roque d'Anthéron. Le CREA est un acteur essentiel dans la mise en œuvre de la Folle Journée. Son directeur en est le concepteur et parfois l'image même de l'évènement. Son importance est telle que la pérennité de la manifestation est perçue comme liée à la poursuite de ce lien.

⁶ Concerts de l'Abbaye de Fontevraud, les Moments Musicaux de l'Hermitage à La Baule, des Concerts de Musique de Chambre et des Concerts Spirituels à Nantes.

Cette notoriété et cette connaissance du réseau musical constituent certainement un atout pour l'attractivité de la Folle Journée et donc la présence d'artistes internationaux renommés dans le programme pour des cachets modérés. La participation à la Folle Journée à Nantes peut s'insérer dans un circuit plus global de dates de concert dans les autres Folles Journées ainsi que dans les autres concerts et festivals programmés par le CREA. Cet effet masse permet de négocier les cachets à la baisse.

Néanmoins, l'association n'assume pas le risque financier de l'évènement et demeure formellement un fournisseur de la SEM, organisatrice et responsable économique de la manifestation.

L'organisation de la direction artistique a été contractualisée en 2005. La convention, signée le 4 juillet 2005, était effective à compter de la Folle Journée 2006 et pour les deux éditions suivantes (2007 et 2008). Or, aucune autre convention nouvelle n'a été conclue pour les éditions 2009 à 2011, ni même d'avenant établi. La dernière en date a été contractualisée le 19 septembre 2011 et est effective pour les éditions 2012 à 2014.

La convention prévoit que le CREA est en charge de la constitution du plateau artistique (choix du thème ou du compositeur de la Folle Journée, des artistes, des solistes et orchestres, des conférenciers, le cas échéant des projections de films ou représentations théâtrales, choix des artistes intervenant dans les animations culturelles liées à la Folle Journée), de l'évaluation budgétaire de la programmation, de la contractualisation avec les artistes, de la constitution des documents de communication, d'une partie des relations presses lors de l'évènement.

L'ensemble de ces actions est encadré par des procédures formalisées et des calendriers qui sont, dans l'ensemble, bien respectés.

5.2.2 Les relations économiques entre les deux structures

5.2.2.1 *La rémunération du CREA*

La convention de 2005 fixe la rémunération du CREA pour chaque Folle Journée à 90 000 € HT. Elle prévoit également que cette convention sera actualisée par avenant en cas d'évolution du concept de la manifestation. Dès 2008, la facture de la prestation du CREA a atteint 120 000 € et s'est maintenue à ce niveau jusqu'en 2011. Formellement et malgré les démarches de la SEM pour l'obtenir, aucun avenant n'a encadré cette évolution substantielle de la rémunération. Tant la SEM que le CREA conviennent que les prochaines évolutions devront faire l'objet d'un encadrement conventionnel.

En outre, les factures proposées ne détaillent pas la nature et le volume des prestations. Il s'agit d'une motivation générique : « *rémunération du CREA comprenant les frais et le temps passé par les responsables et membres du CREA (...)* ». En raison de cette absence de détail, il n'est pas possible d'expliquer plus précisément la hausse de la facturation. Or, a minima, il n'y a pas corrélation entre la hausse du nombre de concerts (i.e. le résultat de la programmation) et celle de la facturation.

Ces facturations devraient être plus précises en détaillant, par exemple, les montants alloués aux déplacements, aux rémunérations et aux heures consacrées à la programmation. La SEM Folle Journée y sera attentive.

5.2.2.2 *Les invitations et avantages tarifaires alloués au CREA*

La convention entre la SEM et le CREA prévoit l'allocation à ce dernier d'un contingent d'invitations. Son nombre n'est pas neutre dans le volume de places de la manifestation : il est ainsi passé de 2 293 en 2008 à 3 175 en 2011, soit une augmentation de 39 %. En fin de période, ces invitations représentaient 2,4 % des billets vendus.

Les invitations allouées au CREA constituent, en partie, une servitude : elles sont ensuite attribuées aux artistes. Néanmoins, l'augmentation de leur volume ne correspond pas à celle du plateau artistique, que celui-ci soit mesuré en montant total des cachets ou en nombre d'artistes. La SEM la Folle Journée ne dispose d'aucune liste des personnes auxquelles le CREA attribue des places ni ne sait quand sont utilisées ces invitations. Elle convient de l'intérêt de se procurer des informations plus précises sur l'utilisation de ces invitations afin de vérifier notamment que l'augmentation du nombre de places est bien corrélée à celle du plateau artistique et envisage, par ailleurs, d'inclure l'attribution de ces invitations dans les contrats avec les artistes. Une autre partie de ces invitations est attribuée à des relations professionnelles.

En outre le CREA bénéficie, pour ses abonnés, d'un tarif spécifique de 15 € pour un concert ciblé au sein de la programmation de chaque manifestation. Celui-ci est toujours l'un des concerts phares de la manifestation, se déroulant dans le grand auditorium à 21 heures. A l'exception de 2011, ces concerts se caractérisaient par un taux de remplissage égal ou proche de 100 % et par un tarif parmi les plus élevés de la manifestation. Cette disposition a un impact à la fois sur les recettes tarifaires et sur la disponibilité de places, les abonnés du CREA représentant en moyenne la moitié du public de l'un des cinq concerts de soirées en l'auditorium.

Au total, les invitations et avantages tarifaires accordés au CREA ont atteint un équivalent monétaire proche de 45 k€ en 2011, soit 35 % des honoraires qui lui sont versés. Une partie de cette somme correspond à des charges qui devraient être imputées au plateau artistique et l'autre à un avantage attribué au CREA pour ses abonnés ou pour ses relations publiques (invitation de directeurs de festivals, d'agents artistiques, de responsables de maisons de disque). Le CREA et la SEM conviennent de l'intérêt de mieux identifier ces différents avantages non monétarisés.

5.2.3 L'organisation des relations avec les médias

La responsabilité des relations avec les médias est partagée entre la société et le CREA. Celui-ci est chargé des relations avec l'ensemble des médias spécialisés ainsi qu'avec les journalistes spécialisés des médias nationaux et internationaux. Il assure en outre toutes les recherches de partenariat. La SEM, quant à elle, assure les relations avec les médias autres que spécialisés, ce qui comprend la presse quotidienne régionale, la presse hebdomadaire, économique et professionnelle, les radios locales, la TV, etc. Pour son activité de communication médiatique, la SEM recourt à une prestation d'attachée de presse.

L'information qui est donnée sur le sujet dans le rapport d'activités ne permet pas de distinguer le travail de la société de celui du CREA à proprement parler. En effet, ces différents passages sont très peu chiffrés. La société pourrait synthétiser le nombre d'articles dans la presse spécifique et la presse grand public, cela permettrait d'identifier le travail du CREA et de la SEM. Pourrait y être associé le nombre de spots et reportages radio et audio.

Tant la SEM que le CREA se sont engagés à mieux clarifier la répartition des activités médiatiques entre les structures.

5.3 Synthèse sur les relations de la SEM la Folle Journée avec ses deux partenaires

Une partie de l'activité administrative, technique, artistique et médiatique est du ressort des deux partenaires/fournisseurs de la SEM la Folle Journée.

Ainsi, la SEM Cité des Congrès, au travers du marché annuel avec la SEM la Folle Journée, assure une partie importante de la gestion administrative et comptable de l'évènement, sa gestion technique et fournit l'équipement. Le CREA, également au travers d'un marché, est en charge de la conception de l'évènement, de la constitution du programme, de l'embauche des artistes (ou de la négociation des contrats) et d'une partie de la communication. Le budget est constitué grâce à des allers et retours entre la SEM la Folle Journée et le CREA, avec l'appui technique de la Cité des Congrès. Il en est de même pour les tarifs.

Le nom « La Folle Journée » est déposé et ses deux bénéficiaires sont la ville de Nantes et le CREA. La Folle Journée en région n'est pas de la responsabilité de la SEM. Elle est organisée entre les collectivités locales et le CREA, la SEM n'intervenant qu'en complément, par des appuis techniques notamment.

Restent en pleine responsabilité de la SEM les relations avec les entreprises et le développement des actions culturelles parallèles à la manifestation et surtout le fait d'assumer la responsabilité financière de l'évènement puisque l'intégralité du budget de celui-ci est intégrée dans le budget de la SEM.

Les relations entre la SEM la Folle Journée et ses deux partenaires devraient à la fois respecter le cadre juridique qui leur est applicable et évoluer vers une plus grande transparence. Le partage des responsabilités en matière de communication ou d'extension de la Folle Journée en région ou à l'étranger pourrait également être clarifié.

6 L'activité

6.1 L'évolution de la programmation

La Folle Journée est un festival de musique classique. Le concept de festival implique qu'il s'agit d'un évènement éphémère mais périodique (annuel). Comme tous les festivals de ce genre, il rassemble en un temps réduit un nombre important de concerts, soit 287 concerts en 2011.

La manifestation de 2007 a rassemblé le plus grand nombre de concerts (298) et a engendré un résultat négatif. La SEM a compensé ce déficit sur les deux éditions suivantes, notamment par une réduction du nombre de concerts avec une baisse de 11 % en 2008. A suivi une progression constante de ce nombre jusqu'en 2011 dont l'activité est proche de 2007.

La Folle Journée programme donc en moyenne 55 concerts par jour de festival, ce qui constitue une programmation très importante pour une telle manifestation.

L'évolution du nombre de concerts programmés sur la période n'a pas modifié leur répartition entre les cinq journées de la semaine : la part des mercredis et jeudis n'a évolué qu'entre 22 et 23 % des concerts, celle des samedis et vendredis entre 54 et 55 %. Seule l'année 2008 a connu une variation à la moyenne puisque les concerts des vendredis et samedis y sont montés à 57 % et ceux des mercredis et jeudis, descendus à 19 %. Ce choix de programmation était clairement la résultante de l'échec commercial de 2007 qui a conduit la SEM la Folle Journée à privilégier les journées de concerts les moins risquées.

La Cité des Congrès de Nantes offre la possibilité d'utiliser huit salles d'une capacité d'accueil respective de 1 900, 800, 450, 400, 300, 200, 120 et 80 places, soit un total de 4 250 places. Cette diversité est pleinement utilisée et de façon équilibrée.

6.2 La fréquentation et le remplissage

Tableau 6 : Fréquentation globale des spectacles

<i>En unités et %</i>	2007	2008	2009	2010	2011	Evol.
Jauge globale	143 308	128 626	127 289	137 567	144 888	1 %
Jauge par concert	481	484	488	490	505	5 %
Billets plein tarifs	95 741	96 751	97 348	103 864	105 921	11 %
Scolaires	6 687	5 878	6 390	6 075	7 780	16 %
Billets exonérés	17 356	17 183	19 171	21 561	20 181	16 %
Ratio d'exonération	1 2%	13 %	15 %	16 %	14 %	
Autres entrées	1 534	1 115	959	1 045	844	- 45 %
Total spectateurs	121 318	120 927	123 868	132 545	134 726	11 %
Taux de remplissage	84,7 %	94 %	97,3 %	96,3 %	93 %	10 %

Source : Données fournies par la SEM

6.2.1 L'évolution de la fréquentation

La jauge⁷ globale a suivi l'évolution du nombre de concerts. Après le relatif échec de la manifestation 2007, la jauge a été diminuée de 10 % en 2008. Puis elle a progressivement augmenté au cours de la période jusqu'à dépasser son niveau de 2007 en 2010 et atteindre près de 145 000 places offertes.

En parallèle, la jauge ramenée aux concerts, c'est-à-dire le nombre de places offertes par concert moyen a augmenté de 5 % au cours de la période, passant de 481 à 505. La SEM a donc réagi de deux manières pour compenser le déficit de 2007 : en diminuant l'offre de places les premières années et en concentrant cette offre.

Le nombre total de spectateurs a augmenté de 11 % pour atteindre 134 726 spectateurs en 2011. Le taux de remplissage moyen sur les quatre dernières éditions était de 95 %.

⁷ La jauge désigne la capacité d'accueil d'un spectacle vivant, c'est-à-dire le total du nombre de places mises en ventes et de celles distribuées gratuitement.

Sur les 1 245 concerts programmés, seuls 35 ont eu un taux de remplissage inférieur à 50 % dont 27 pour la seule année 2007 et 107 un taux inférieur à 80 % dont 61 en 2007.

6.2.2 Les invitations

Sur la période, 15 % des spectateurs ont, en moyenne, bénéficié de billets exonérés. Ce taux a progressé de 12 à 14 % entre 2007 et 2011 et a même atteint 16 % en 2010. Ces exonérations représentent l'équivalent de 20 181 billets en 2011. Que l'on raisonne en taux ou en volume, l'exonération est importante.

Pour autant, une partie de ces billets exonérés correspond aux billets attribués aux partenaires économiques de la Folle Journée. Dès lors, leur prix est compensé par la subvention attribuée par le partenaire. Une autre partie est le fait de la dotation de places attribuée au CREA.

Tableau 7 : Répartition des billets exonérés

	2007	2008	2009	2010	2011	Evol.
Total de places hors billetterie dont	17 356	18 475	19 171	21 461	20 181	16 %
Echange de marchandises	2 471	2 497	2 491	2 590	2 645	7 %
Places partenaires privés	4 945	5 125	4 271	4 255	4 355	- 12 %
Places clubs	1 212	1 916	1 677	1 908	1 142	- 6 %
CREA dont artistes	2 200	2 293	2 343	2 549	3 175	44 %
Autres places exonérées dont	6 528	6 644	8 389	10 159	8 864	36 %
Places partenaires publics dont	2 832	2 880	2 874	3 026	3 182	12 %
<i>Ville de Nantes</i>	1 300	1 300	1 300	1 416	1 550	19 %
<i>Région Pays de la Loire</i>	800	800	800	800	800	0 %
<i>Département 44</i>	520	520	520	520	520	0 %
Presse	160	120	150	246	250	56 %
Administrateurs SEM	168	168	168	168	168	0 %
Relations publiques SEM	469	181	916	441	456	- 3 %
Concerts privés	2 288	2 535	3 620	4 486	4 203	84 %
Divers	386	520	451	864	365	- 5 %
Remplacement Auditorium	225	240	210	928	240	7 %

Source : Agrégats CRC d'après les données fournies par la SEM

La SEM attribue également un contingent de places significatif (plus de 2 % du total des spectateurs) à ses partenaires publics alors que cette pratique n'est pas prévue dans le cadre des conventions bilatérales. Par ailleurs, elle ne connaît qu'imparfaitement la nature des bénéficiaires finaux de ces invitations. Elle devrait, à l'avenir, encadrer cette pratique dans les conventions bilatérales et opter soit pour une vente de places aux collectivités soit pour une connaissance des attributaires finaux de ces invitations, afin de pouvoir le prendre en compte dans son activité propre.

Des places sont également données aux partenaires médias de la SEM à la fois pour les journalistes, les salariés et également pour des jeux-concours. Pour autant, cette attribution n'est accompagnée d'aucune facturation et ne peut dès lors être prise en compte financièrement dans le coût de la politique de communication de l'évènement.

Parmi les invitations figurent celles aux concerts événementiels (prélude, ouverture, clôture). La SEM ne connaît pas précisément les bénéficiaires de ces invitations qui, de fait, semblent être les mêmes que ceux des autres concerts de la manifestation. Ainsi, pour la plupart des catégories du tableau précédent, le chiffre est sous-estimé dans une mesure que ni la SEM ni la CRC ne peuvent estimer. Une meilleure transparence sur ces invitations est nécessaire.

Les invitations concernent majoritairement les concerts en grande jauge, qui sont affectés des tarifs les plus élevés. Les invitations distribuées ont, en moyenne, concerné à 62 % ces concerts alors qu'ils ne représentaient que 45 % des spectateurs. Ainsi, le public des grands concerts (en général les plus chers) comprennent de 16 à 20 % d'invités alors que le taux d'invités dans les petits concerts est beaucoup plus faible, à environ 5 %. Les invitations ont donc un impact à la fois sur les recettes⁸ et sur l'accessibilité aux spectacles qui ne peut être apprécié en moyenne sur l'ensemble de la manifestation.

La pratique des invitations par la Folle Journée se caractérise tant par son importance volumique que par la diversité de ses origines. Elle a des conséquences à la fois sur l'accessibilité à la manifestation et sur la transparence des recettes. Elle mérite donc que la SEM lui porte une attention plus soutenue, notamment en analysant, par concert, l'origine des invitations et en estimant plus précisément ce que sa pratique lui coûte. Tant la SEM que la ville jugent utile la bonne traçabilité des invitations et, de plus, elles estiment nécessaire de maîtriser quantitativement leur attribution.

6.3 La politique tarifaire et l'économie de la manifestation

6.3.1 La gamme tarifaire et l'évolution des prix

Les structures de diffusion permanente de spectacles disposent généralement de grilles tarifaires construites sur une double classification : du spectacle selon son importance, son attrait ou son coût d'achat ou de montage, et du spectateur, selon des critères d'âge, sociaux, parfois géographiques ou de fidélisation (abonnement). La tarification de la Folle Journée n'est basée que sur la classification du spectacle lui-même, ce qui implique une prise en compte de la notoriété des artistes, de la jauge, du coût du plateau. La grille ne prévoit donc ni réduction tarifaire ni formule spécifique d'abonnements ou d'achat groupé.

Une offre tarifaire est proposée au public scolaire et à leurs accompagnateurs sur la journée du vendredi à un tarif unique de 4,5 € et une réduction est offerte, pour un contingent de places limité, aux abonnés du CREA.

Au vu du très grand nombre de concerts programmés et de l'étendue de la gamme des tarifs proposés, il est peu aisé de déterminer l'évolution tarifaire au cours de la période. Celle-ci peut tout de même s'apprécier au travers de trois indicateurs : le prix moyen du billet vendu, le prix moyen du billet en vente et le prix médian du billet au sein de la grille tarifaire. Ces trois indicateurs ont connu une progression entre 2007 et 2011 comprise entre 9 et 13 %, soit dans tous les cas plus que l'inflation sur la période, de l'ordre de 6 %.

⁸ Sur l'ensemble de la période et pour ces seuls 25 concerts, les invitations et avantages tarifaires ont représenté une perte de recettes estimée par la chambre à 383 k€ et à 87 k€ la seule dernière année.

6.3.2 La comparaison tarifaire avec d'autres structures culturelles

Les prix moyens pratiqués par la Folle Journée se situent dans la fourchette des prix des structures de diffusion permanente de Nantes. Néanmoins, il est difficile d'en tirer des conclusions, notamment en termes d'attractivité par les prix :

- les concerts de la Folle Journée durent rarement plus d'une heure alors que les spectacles organisés par les autres structures sont généralement plus longs ;
- la programmation contient des spectacles dont les prix se situeraient dans la fourchette tarifaire basse alors que les concerts de l'auditorium, dont le prix varie entre 22 et 25 €, se situent au niveau des prix à tarif plein de première catégorie des spectacles dramatiques mais à un niveau deux fois plus bas que les tarifs pleins des non-abonnés à l'opéra et un peu en dessous des tarifs de l'ONPL (dont les concerts sont plus longs).

La démocratisation de l'accès à la culture, objectif de la Folle Journée, n'est pas le fait des prix moyens des billets mais plutôt de l'offre de concerts dont le prix du billet avoisine les 10 €. Ce type de tarif est avantageux pour un public non-abonné.

6.3.3 Les équilibres économiques de la programmation

Les subventions versées par les collectivités publiques (Etat, Région, Département et surtout ville de Nantes) ne couvrent que le tiers des charges totales de la structure et ce taux a eu tendance à diminuer sur la période. Ce taux de subventionnement est considéré comme très faible dans le secteur culturel.

Hors frais fixes de la structure, le coût de chaque place revenait à 20 € en 2011. Il était couvert aux deux tiers par les recettes tarifaires et en partie par les recettes issues des partenariats privés. Le coût restant, financé par les subventions publiques, n'était que de 4,5 € par place.

La SEM n'établit pas de coût par concert, ni par type de concert, par exemple en fonction du tarif, de la jauge ou du moment de programmation. En l'absence de ces données, il ne lui est pas possible de connaître les équilibres concert par concert, ce qui lui permettrait notamment d'en privilégier certains par rapport à d'autres, ni de bien mesurer le coût de sa politique d'invitations.

6.4 **Le public de la Folle Journée**

Une enquête d'identification des spectateurs, réalisée en 2009 auprès de 1 019 personnes⁹, a abordé les thématiques de la participation à la Folle Journée et sa fréquence, le budget personnel consacré à la manifestation, l'origine démographique, géographique et socio-économique du public. Ses résultats sont mentionnés dans le rapport de gestion 2009.

⁹ Un peu moins de 1 % des billets vendus mais plus de 3 % du public.

6.4.1 La participation, sa fréquence et ses motivations

La manifestation se caractérise tout d'abord par la fidélité et donc la stabilité du public. Seul le quart des spectateurs interrogés avaient assisté pour la première fois à l'évènement en 2009. Ce chiffre était quasiment similaire en 2006 lors de la première étude. En outre, près de 37 % des spectateurs de la manifestation 2009 avaient participé à plus de quatre éditions de la Folle Journée.

La deuxième caractéristique est que le public assiste majoritairement à plusieurs concerts : seuls 16 % des spectateurs interrogés ont assisté à un seul concert ; 37 % ont vu entre deux et quatre concerts et 46 %, plus de cinq. Il en ressort que les 124 000 entrées de 2009 correspondent en fait à une fréquentation estimée par la SEM Folle Journée à 30 000 spectateurs différents. Néanmoins, toutes les structures culturelles expriment à tort leur fréquentation en « spectateurs » alors qu'elles devraient s'exprimer en « entrées » ou « places occupées ».

C'est la qualité de la programmation (compositeurs, œuvres et interprètes) qui constitue la motivation première du public, ce qui démontre que le public de la Folle Journée est constitué de connaisseurs. A contrario, très peu de réponses évoquent le lien avec une action de sensibilisation (concert, représentation théâtrale ou visite de la Cité).

6.4.2 Les caractéristiques du public

Le public serait¹⁰ féminin (62,3 % de femmes) et relativement âgé (15 % des spectateurs interrogés a moins de 30 ans mais 64 % a plus de 50 ans et 42 % plus de 60 ans). Ces données ont peu évolué depuis la précédente étude en 2006. Dès lors, la volonté de démocratisation et de renouvellement du public se heurte encore pour le moment à la moindre sensibilité d'un public jeune plutôt éloigné de la musique classique. Ce point est confirmé d'ailleurs à la fois par la part encore plus faible des moins de trente ans parmi les primo-spectateurs de la manifestation, seulement 9 %, et par la progression de cinq points de la part des retraités dans le public, à 35 %, parallèle à une diminution de six points des étudiants et scolaires, qui ne représentaient plus que 10 % du public en 2009.

Le public est composé à plus de 32 % de cadres et professions intellectuelles supérieures et de 35 % de retraités dont les professions exercées antérieurement ne sont pas mentionnées. En ce qui concerne le budget consacré à la manifestation par spectateur : la moitié des spectateurs dépense plus de 100 € pour la manifestation ; 14 % plus de 300 €.

Le bassin géographique d'attraction de la Folle Journée est bien plus large que pour les autres structures culturelles nantaises : 60 % du public vient de Loire-Atlantique ; 5 % du reste des Pays de la Loire ; 10 % des régions limitrophes et 25 % d'ailleurs en France.

¹⁰ Le conditionnel est employé car la population interviewée est notamment féminine ; en effet lorsqu'un couple est interrogé, c'est généralement la femme qui s'exprime.

6.4.3 Synthèse sur le public

En raison de l'ancienneté de l'étude, il est difficile de tirer des conclusions formelles sur la composition actuelle du public mais il ressort de l'étude de 2009 son vieillissement et la faiblesse de son renouvellement. En outre, il semble qu'il s'agisse d'un public averti et pouvant être considéré comme aisé.

Dès lors, en dépit d'un concept différent et d'un succès indéniable, il n'est pas démontré que l'ouverture, la volonté de démocratisation et la fréquentation attirent réellement un public différent de celui de l'Opéra de Nantes et de l'Orchestre National des Pays de la Loire. Les deux différences notables proviennent de la concentration de la consommation sur cinq jours et de l'attraction significative de spectateurs extérieurs à la région.

L'enquête de 2009 permet d'apporter des éléments éclairants et fiables pour mettre la SEM et ses partenaires en mesure de bien analyser la réalisation de ses objectifs. L'observatoire des publics mis en place entre 2012 et 2014 permettra à la SEM de poursuivre dans cette voie.

6.5 L'impact sur l'économie locale

Durant la période sous revue, la société a réalisé une étude destinée à mesurer l'impact de la Folle Journée sur la ville de Nantes et sa métropole en termes économiques. Ont été analysées les retombées économiques directes et indirectes. L'enquête a été effectuée sur la base des éléments comptables de 2007 et d'entretiens avec les institutions et les représentants des commerces nantais.

Les retombées économiques directes découlent de l'activité engendrée par l'organisation du festival, indépendamment de sa fréquentation effective : transports, locations de matériel, prestataires divers. Elles sont évaluées à 1 360 k€ dont le quart pour le seul poste des transports. L'impact local est significatif puisqu'il représenterait 751 k€ pour 117 entreprises.

Les dépenses engendrées par les festivaliers (restauration, logement, achats de produits culturels) ont été estimées à 1 349 k€.

La Folle Journée génère également des emplois artistiques liés au contenu de la manifestation (1 800 artistes, des conférenciers, des emplois de direction artistique) dont les salaires sont évalués à 1 562 k€ et des emplois liés à la logistique de l'évènement (billetterie, sécurité, maintenance) pour un montant de 348 k€. Contrairement aux retombées économiques liées à l'activité des festivaliers, ces retombées salariales ne restent que peu sur le territoire nantais ou ligérien. La provenance des artistes n'est pas, en effet, majoritairement locale mais plutôt nationale voire internationale. La création d'emplois liée aux dépenses de festivaliers, intuition des organisateurs, n'est pas non plus démontrée.

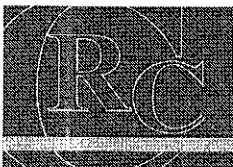
Ont également été évaluées les retombées économiques de long terme, c'est-à-dire les effets du festival sur la consommation, l'épargne et l'investissement. Pour cela, la SEM s'est appuyée sur une méthodologie scientifique développée par l'Université de Genève. Néanmoins, ce faisant, elle s'est basée à la fois sur une assiette économique plus large que le territoire, en faisant entrer dans son calcul l'intégralité des salaires artistiques alors même qu'une grande partie d'entre eux est dépensé en dehors de la région, et sur la valeur la plus élevée du coefficient multiplicateur. Elle estime ainsi les retombées économiques de long terme à 8,8 M€ alors qu'en corrigeant la base et en se référant aux deux extrémités de la fourchette du multiplicateur, ces retombées économiques se situeraient entre 4,8 et 5,9 M€.

L'estimation des retombées économiques globales d'un évènement culturel est rarement réalisée. L'initiative de la SEM est donc intéressante même si ses choix méthodologiques ont pour conséquences de surévaluer l'impact de la Folle Journée. Mais même avec ce biais, il apparaît que l'investissement initial de la ville (la subvention de 1 M€) génère des retombées économiques de court, moyen et long termes assez substantielles.

Recommandations

La chambre recommande à la SEM la Folle Journée de :

- 1- Indiquer, dans son rapport de gestion, la méthodologie sous-tendant la constitution des agrégats présentés.
- 2- Préciser dans les statuts le contenu du « concept » de Folle Journée.
- 3- Valoriser dans chaque convention d'échange de marchandises les prestations réciproques.
- 4- Évaluer plus précisément la rentabilité de ses partenariats avec les entreprises.
- 5- Demander au CREA une facturation détaillée par grands postes de sa prestation et une information sur l'utilisation des invitations qui lui sont allouées.
- 6- Suivre plus précisément sa politique d'invitations, notamment sur un plan financier, et accompagner l'attribution de places aux partenaires publics de dispositions conventionnelles transparentes.

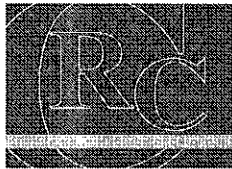


Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

RÉPONSES

AUX OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE ADRESSÉES PAR LES ORDONNATEURS SUCCESSIFS

Ces réponses, jointes au rapport, engagent la seule responsabilité de leurs auteurs
(art. L. 243-5 du code des juridictions financières)



**Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire**

**Réponse de Mme Michèle GUILLOSSOU,
Directrice générale de la SEM Folle Journée**

au rapport d'observations définitives

de la chambre régionale des comptes des Pays de la Loire

en date du 19 avril 2013



CRC Pays-de-la-Loire

KPL GA130662 KJF

17/05/2013

Monsieur le Président
de la Chambre Régionale des Comptes
des Pays de la Loire
B.P. 14119
44041 NANTES

Nantes, le 17 mai 2013

CHAMBRE REGIONALE

17 MAI 2013

DES COMPTES

Monsieur le Président,

Vous m'avez fait parvenir le 19 avril dernier, la première notification de la Chambre Régionale des Comptes, suite à la séance du 9 avril qui a arrêté vos observations définitives sous la forme d'un rapport. Cette première notification a aussi été adressée à Messieurs Rimbert, Auxiette et Grosvalet qui apportent un concours financier à notre SAEM.

Comme vous m'y invitez je vous apporte par la présente quelques réflexions personnelles sur la formulation des observations définitives présentées dans le rapport.

Concernant l'amélioration de la présentation des agrégats contenus dans le rapport de gestion, soumis au Conseil d'Administration, en page 8 :

Si je partage votre avis, sur le fond, et m'engage désormais à donner des précisions sur les données préparées par la Cité des Congrès, pour une meilleure compréhension par les Administrateurs de la SAEM, je pense que l'utilisation à deux reprises du terme « transparence » dans le deuxième et le troisième paragraphe de la page 8 n'est pas adéquate.

Si la transparence est liée au problème d'information, j'en conviens, l'usage trop fréquent, précisément dans le contexte actuel, de ce terme, peut donner lieu à des interprétations erronées, d'une part parce que comme vous le soulignez « la situation financière est satisfaisante sur la période examinée » et d'autre part, la transparence financière des ressources de la société est, de notre point de vue, totale. Par conséquent je suggère que l'expression soit remplacée par la « lisibilité mérite d'être améliorée ».

J'ai noté par ailleurs que ce mot était utilisé à 3 reprises, p16 et p19.
Ne revêt-il pas à chaque fois le sens de « précision » ou de « lisibilité » ?

Concernant la relation avec la Cité des Congrès en page 13

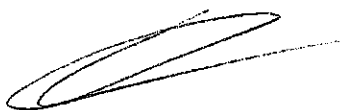
Je me permets aussi de vous apporter une précision dans la présentation des tâches de comptabilité dont elle est chargée. Elle n'effectue pas de « **redressement** des comptes » mais simplement les écritures.

Concernant l'avenant à la convention de 2007 en page 10.

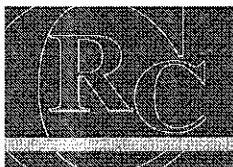
Vous indiquez que « les dépenses correspondantes étaient plus en lien avec les activités municipales qu'avec celles de la SAEM ». Ne m'autorisant pas à en juger je précise cependant que les déplacements avaient été organisés dans le cadre de la Folle Journée au Japon.

Concernant enfin la relation avec le CREA en page 14. Si effectivement il élabore la programmation, négocie avec les artistes, l'acte formel d'engagement des artistes et de « contractualisation » est effectué par la SAEM.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Président, mes plus respectueuses salutations.



Michèle Guilloso
Directrice générale



**Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire**

**Réponse de M. Jacques AUXIETTE,
Président du conseil régional des Pays de la Loire
au rapport d'observations définitives
de la chambre régionale des comptes des Pays de la Loire
en date du 19 avril 2013**

22/05/2013



Région

PAYS DE LA LOIRE

Le Président

DFCM/JA/CP/KN/2013.05.9057

Greffé de la Chambre Régionale des Comptes
Monsieur Louis VALLERNAUD
Président de la Chambre Régionale des Comptes
des Pays de la Loire
25 rue Paul Bellamy
BP 14119
44041 NANTES Cedex 1

Nantes, le **17 MAI 2013**

Monsieur le Président,

Par courrier du 19 avril 2013, vous m'avez adressé les observations définitives formulées par la Chambre concernant la gestion de la SEM Folle Journée au cours des années 2007-2011.

Je souhaite apporter quelques remarques et éléments de réponse à ces observations définitives, conformément aux dispositions du code des juridictions financières.

En préambule, la Région note avec satisfaction que la situation financière du fonctionnement de la manifestation est jugée satisfaisante, la société ayant dégagé un résultat d'exploitation positif sur l'ensemble de la période 2007-2011, hormis lors de la manifestation 2007. Cette bonne gestion lui a permis de renforcer ses capitaux propres.

Par ailleurs, il apparaît nécessaire, même si cela ne relève pas de l'objet de votre contrôle, de souligner le rôle moteur qu'occupe la Folle Journée de Nantes dans la vie culturelle métropolitaine, dont elle est sans doute l'événement culturel le plus important et de fait favorise un rayonnement fort pour le territoire régional. Il n'est pas anodin de mesurer l'impact médiatique de cet événement qui en plus de la fréquentation et du niveau artistique légitime l'investissement public qu'il peut représenter. Cette situation est d'autant plus accentuée que la Région des Pays de la Loire a mis en œuvre la décentralisation de l'événement dans dix villes le week-end précédent l'événement.

Sur la gouvernance, la Chambre évoque la faible fréquentation des administrateurs du conseil régional et du conseil général. Sans remettre en cause les modalités d'organisation de ces conseils, je tiens à préciser que le représentant de la Région rencontre entre 2 à 3 fois par an le président de la SEM et que des échanges réguliers se tiennent entre les services régionaux et la SEM, notamment dans le cadre de réunions thématiques organisées par la Région avec l'ensemble des partenaires, dont la SEM. Les sujets abordés au cours de ces réunions sont divers, le dernier programmé porte sur les partenariats en matière de communication.

Sur la fréquentation de la manifestation, la Chambre évoque le fait que la SEM attribue un contingent significatif d'invitations à ses partenaires publics en mentionnant que cette pratique « n'est pas prévue dans le cadre des



conventions bilatérales ». La Chambre recommande donc à la SEM « d'encadrer cette pratique dans les conventions bilatérales en optant soit pour une vente de places aux collectivités soit pour une connaissance des attributaires finaux des invitations, afin de pouvoir le prendre en compte dans son activité propre ».

La Région des Pays de la Loire dans le cadre de la convention bilatérale avec la SEM a prévu ce point puisqu'un article de la convention (article 7.2 dans la convention de 2007, article 5 dans les conventions 2008 à 2011) précise qu'« une invitation aux principaux temps forts de l'opération (soirée d'inauguration, de clôture...) sera adressée au Président du Conseil Régional, aux élus membres de la Commission Culture, sports et loisirs et aux interlocuteurs de l'administration régionale ». En outre, cet article prévoit également que la SEM s'engage à :

- rendre possible la venue d'au moins un élu du Conseil Régional (invitation pour 2 personnes) sur toutes les opérations organisées pendant la manifestation.
- à inviter les autres représentants de la Région qui lui en feraient la demande, dans la limite de ses places disponibles.

Ainsi, la connaissance par la SEM des attributaires finaux des invitations attribuées à la Région est possible par l'application de cette disposition. La Région pourra éventuellement effectuer un travail plus approfondi en lien avec la SEM afin de lui apporter des éléments complémentaires sur ces points.

Sur les équilibres économiques de la manifestation, il aurait été intéressant d'intégrer le volet mutualisation des dépenses d'accueil des artistes qui peuvent conduire à diminuer les coûts du plateau artistique. En effet, la décentralisation de l'événement en région dont le budget porté par la Région représente environ 1 million d'euros est une opportunité de mutualisation des coûts artistiques (avec une baisse évaluée à près de 20% pour la manifestation nantaise). En effet, sont notamment réparties au prorata du nombre de concerts, les dépenses de transports internationaux et sont négociés des cachets sur un nombre plus grand de prestations entraînant de fait une baisse. Cet effort de mutualisation qui consiste à faire partager le dynamisme métropolitain sur le reste du territoire est sans doute à prendre en compte dans l'économie globale de la manifestation.

De même, il aurait été intéressant de globaliser les chiffres de fréquentation de la Folle Journée à Nantes avec ceux de la Folle Journée en Région, compte tenu du rayonnement de la manifestation à l'échelle de la Région. En additionnant les 60 000 spectateurs ligériens en moyenne avec les 130 000 spectateurs nantais, la Folle Journée devient l'événement de musique classique le plus important d'Europe.

Pour conclure, la Région tient à souligner également l'impact local significatif de cette manifestation en matière de retombées économiques directes et indirectes.

J'ai pris bonne note que le rapport d'observations définitives de la Chambre, accompagné de la présente réponse, sera ensuite notifié à la Région en vue de sa communication à l'assemblée délibérante.

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

Jacques AUXIETTE

