





Chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire

*La Présidente*

Nantes, le 23 juin 2011

**GREFFE N° 2011-212**

Madame la Présidente,

Je vous ai adressé par lettre du 12 mai 2011 le rapport d'observations concernant la gestion de votre association au cours des années 2005 à 2009, que la chambre a arrêté, après contradiction, lors de sa séance du 30 mars 2011.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, ce rapport a également été adressé à M. Ayrault, Maire de Nantes et Président de la Communauté Urbaine de Nantes, M. Auxiette, Président du Conseil Régional des Pays de la Loire, M. Grosvalet, Président du Conseil Général de Loire-Atlantique, M. Batteux, Maire de Saint-Nazaire, M. Chauveau, Président de la Communauté de Communes Loire et Sillon, M. Haury, Président de la Communauté de Communes Sud Estuaire et M. Moisière, Président de la Communauté de Communes Cœur d'Estuaire, ces collectivités apportant un concours financier à votre association.

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 association.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, le rapport, auquel sont jointes les réponses reçues, sont également adressées aux maires 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 Trésorier-payeur général.

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

Pour la présidente empêchée,  
Le président de section,

Patrick BONNAUD

Madame Françoise CHEDMAIL  
Présidente de l'association CRDC-Le Lieu Unique  
2, rue de la Biscuiterie  
B.P. 21304  
44013 NANTES Cedex 1



Chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire

Nantes, le 12 mai 2011

GREFFE N° 2011-110  
L1111/CG

**CONFIDENTIEL**

## **Observations définitives concernant la gestion de l'association CRDC- le Lieu Unique**

**Années 2005 à 2009**

### **Synthèse des observations**

La chambre régionale des comptes des Pays de la Loire a examiné les comptes et la gestion de l'association CRDC-le Lieu Unique pour la période de 2005 à 2009.

Le Lieu Unique est la seule structure bénéficiant du label « Scène Nationale » dans l'agglomération nantaise. A ce titre, l'association perçoit 4 M€ de subventions publiques, dont 1 M€ de l'Etat et près de 3 M€ de la ville de Nantes. La scène nationale a globalement respecté les engagements fixés par le contrat d'objectifs avec l'Etat, à l'exception significative de la saison 2008/2009 où tant la programmation que la fréquentation ont connu un net recul.

Par ailleurs, depuis l'année 2005, dans la continuité de sa démarche de démocratisation culturelle, l'association organise les biennales Estuaire pour lesquelles elle est soutenue par les collectivités territoriales riveraines de l'estuaire de la Loire (subventions publiques de près de 5 M€ pour chaque édition). Une comptabilité analytique permet de suivre distinctement le budget de cette manifestation.

L'organisation de cet évènement d'importance (dépenses de 8,8 M€ pour la biennale 2007 et 9,3 M€ pour la biennale 2009) n'a pas été assortie d'un financement adapté. Ainsi, à l'issue de l'édition 2009, il reste 1,6 M€ à financer sur la troisième édition. Le niveau des financements privés mérite cependant d'être souligné : 2 M€ pour la biennale 2007 et 1,7 M€ pour la biennale 2009.

Cette manifestation a contribué à l'accroissement du rayonnement de l'association au cours de la période. Elle a également eu un impact sur l'association en puisant sur sa trésorerie lors de la première édition et en nécessitant le recours à l'emprunt lors de la seconde. Selon les dirigeants de l'association, le transfert d'Estuaire à la Société Publique Locale Le Voyage à Nantes au 1<sup>er</sup> janvier 2011 s'est opéré de manière neutre pour l'association LU.

## **1 Présentation de l'association et du contrôle**

Le CRDC-Lieu Unique est une association culturelle importante dans le paysage nantais. Seule scène nationale de l'agglomération, il est soutenu financièrement à la fois par la ville de Nantes et par l'Etat. La structuration actuelle de l'association date de 2000 mais elle est l'héritière d'une histoire qui remonte au début des années 80 avec, de 1984 à 1989, l'activité du Syndicat intercommunal de développement culturel éclatée entre la périphérie nantaise, Saint-Nazaire et la Roche-sur-Yon, puis, à partir de 1989, la fondation et l'installation à Nantes du Centre de Recherche pour le Développement Culturel, responsable d'évènements comme Les Allumées (1990-1995), Trafics (1996-1997) et Fin de Siècle (1997-1999). Dans cette histoire, la transformation de 2000 correspond à une installation permanente de l'équipe dans l'ancienne usine LU de Nantes. Au cours de la période sous contrôle (2005-2009), l'association a de nouveau connu une étape importante avec l'organisation de la biennale Estuaire.

L'association est marquée par la personnalité de son directeur qui a initié et mis en œuvre toutes les mutations de la structure depuis le début. Son départ au début de l'année 2011 rendra caduque la convention en cours avec l'Etat qui reposait, s'agissant d'une scène nationale, sur les projets du directeur.

Le label scène nationale, créé en 1992 en complément des autres dispositifs de labellisation nationale, est accordé à des structures, ancrées dans leur territoire, dont les missions définies par l'Etat portent sur la production, la diffusion et la démocratisation culturelle. Les scènes nationales couvrent généralement un spectre large de disciplines ressortant du spectacle vivant mais rares sont celles qui atteignent le degré de polyvalence du LU qui, outre le spectacle vivant, enrichit sa programmation d'arts plastiques, de débats philosophiques, d'ateliers consacrés à l'architecture ou d'évènements touchant à la gastronomie.

En 2006, la France comptait 70 scènes nationales et la région des Pays de la Loire, quatre<sup>1</sup>. Le Lieu Unique était, cette même année, la 14<sup>ème</sup> scène nationale la plus soutenue par l'Etat et la 7<sup>ème</sup> scène nationale la plus soutenue par l'ensemble des partenaires publics. L'activité du LU se situe dans la moyenne de l'activité de l'ensemble des scènes nationales. Selon la direction régionale des affaires culturelles, le Lieu Unique est, au côté de l'opéra et de l'orchestre national des Pays de la Loire, l'un des opérateurs majeurs de la politique culturelle nationale à Nantes et dans sa région.

A partir de 2005, le LU a initié le projet des biennales Estuaire. Celles-ci, dans la continuité des autres actions de l'association étaient conçues par le directeur comme un moyen de démocratisation culturelle en favorisant son accès à une population plus large que le public habituel des institutions culturelles. Les biennales Estuaire, organisées en 2007 et 2009, ont combiné à la fois la création d'un patrimoine d'œuvres d'art monumentales installées de façon pérenne sur le territoire bordant l'estuaire de la Loire et la réalisation d'un évènement estival centré sur la mise en valeur de ces œuvres pérennes et l'adjonction d'œuvres éphémères et de manifestations culturelles ponctuelles. Cette manifestation, d'envergure nationale voire internationale, a pour ambition, à la fois, de créer un lien culturel fort au sein de l'estuaire de la Loire et de promouvoir l'image et l'attractivité de cette région.

---

<sup>1</sup> Outre le LU : le FANAL à Saint-Nazaire, le Carré à Château-Gontier et le Grand R à la Roche-sur-Yon.

Les biennales Estuaire ont été soutenues par de nombreuses collectivités (région, département, Nantes, Saint-Nazaire et les intercommunalités limitrophes). L'association a porté l'organisation de ces événements dont l'importance financière doublait son budget annuel et a eu des conséquences sur son organisation. Elle a bénéficié, en retour, de la résonance de l'évènement et certaines de ses activités, exposition et ventes de la boutique, en ont profité.

Le présent contrôle a porté sur la globalité de l'association en s'attachant à l'examen à la fois de l'activité de la scène nationale et des biennales Estuaire. Il a abordé la situation financière, les circuits financiers et budgétaires, la gouvernance, les relations avec les partenaires publics, les conditions d'occupation du lieu, les ressources humaines, l'activité et les sinistres et contentieux liés à la première édition de la biennale. Ne sont repris dans les développements suivants que les points qui appellent observations de la chambre.

## **2 L'activité**

### **2.1 L'activité de la scène nationale**

L'une des principales singularités de l'activité du LU est sa grande polyvalence. L'activité de la scène nationale se répartit ainsi entre des représentations de spectacle vivant (danse, théâtre, musiques), des expositions d'art plastique et des rencontres et manifestations autour de la philosophie, de la littérature, de l'architecture et du design, ou récemment, de la gastronomie.

En moyenne, le LU programme 46 spectacles et 111 représentations par saison qui attirent près de 28 000 spectateurs. Le nombre de places offert aux spectateurs par saison, appelé également la jauge<sup>2</sup>, n'a représenté en moyenne que 91 % de l'objectif du contrat signé en 2002 avec l'Etat. Pour la saison 2008/2009, la jauge fixée par le LU (26 000 places) ne représentait même que 75 % de l'objectif contractuel. Cette même saison 2008/2009, l'activité du LU a connu un net décrochage avec seulement 87 représentations et 23 241 spectateurs. Ces chiffres correspondent au choix de programmation du LU sur cette saison qui a privilégié les « petites formes » théâtrales, s'éloignant ainsi des objectifs fixés dans le contrat d'objectifs « Scène Nationale ». Ces choix de programmation ont été abandonnés par le conseil d'administration pour les saisons suivantes. Le LU aurait renoué avec une programmation plus proche de l'objectif de 35 000 spectateurs en 2009/2010 puis l'aurait dépassé sur la saison 2010/2011.

Les expositions organisées par le LU attirent en moyenne de 70 à 80 000 visiteurs, ce qui est supérieur aux objectifs précités. Lors des éditions d'Estuaire, la fréquentation des expositions du LU était plus forte que dans les années intermédiaires. Ainsi, les étés 2007 et 2009 ont connu des fréquentations de respectivement 49 000 et 31 000 personnes contre 20 000 en 2006 et 24 000 en 2008.

Le LU comptait en 2008/2009 à peine 2 400 abonnés contre plus de 3 500 en 2004/2005 alors que l'objectif fixé en 2002 était de 3 000 abonnements. Cette forte diminution, en ligne avec les tendances de la consommation culturelle au plan national, a pu être amortie par l'offre diversifiée d'abonnements proposée par le LU. Les abonnés se sont déplacés des formules d'abonnement les plus rigides vers les formules les plus souples. En revanche, les abonnements à finalité sociale ont également connu une

---

<sup>2</sup> « Jauge » : nombre de places disponibles pour la représentation d'un spectacle donné dans une salle donnée

diminution de leur attractivité. En lien avec cette évolution des abonnements, il convient de noter que, de par sa polyvalence, le LU attire des publics aux modes de consommation très différents : les spectateurs du théâtre et de la danse sont plus fidélisés à la structure que les spectateurs de musique. Néanmoins, la saison 2009/2010 a connu une légère hausse du nombre d'abonnements à 2 650 et la saison 2010/2011, avec plus de 3 000 abonnés, renouerait à la fois avec le nombre d'abonnés de la saison 2005/2006 et avec les objectifs contractuels.

Le taux de couverture du coût des spectacles par les recettes tarifaires est proche de 25 %, soit l'objectif fixé par le contrat d'objectif. Ce taux, après une amélioration progressive jusqu'en 2007/2008, s'est fortement dégradé la dernière saison à 21 %, restant cependant supérieur aux objectifs nationaux fixés par le Ministère de la Culture aux scènes nationales. Néanmoins, la faible évolution des tarifs sur la période, de + 5 à + 7 % en 5 ans en fonction des catégories tarifaires, laisse des marges de manœuvre à l'association en cas de dégradation continue de ce taux.

## **2.2 Les biennales Estuaire 2007 et 2009**

Les deux éditions de la biennale Estuaire se sont déroulées du 1<sup>er</sup> juin au 2 septembre 2007 (94 jours) et du 5 juin au 16 août 2009 (73 jours). Elles ont permis la présentation de 6 œuvres monumentales pérennes en 2007 et 14, dont 8 nouvelles, en 2009, accompagnées de 17 œuvres éphémères, enlevées après la manifestation, en 2007 et 13 en 2009.

L'association a réalisé des évaluations quantitatives et qualitatives des biennales Estuaire. L'édition 2007 a généré, selon l'association, 680 000 visites des sites présentant des œuvres pérennes ou éphémères. L'édition 2009 a connu une progression de 40 000 visites. Elle a également vu les sites nantais devenir minoritaires dans les visites des œuvres alors qu'en 2007, ils en représentaient les deux tiers. En revanche, s'agissant des visites par bateau, le taux de remplissage s'est abaissé entre les deux éditions de 99 % à 70 % malgré une amélioration des conditions d'accueil des passagers liée notamment à la réduction de la capacité des bateaux et à l'amélioration de l'accompagnement culturel. Cumulé à la réduction de la durée de la manifestation, cette baisse de la fréquentation a entraîné une chute du nombre de passagers de 45 000 à 18 000.

Il convient de noter que les chiffres de fréquentation des biennales ne peuvent qu'imparfaitement permettre d'évaluer le résultat de la manifestation. Ce sont en effet les visites et non les visiteurs qui sont comptabilisées. Une estimation de 170 000 visiteurs a toutefois été faite lors de la biennale 2009. De plus sont additionnées dans un même total des visites actives<sup>3</sup> des sites et des visites passives<sup>4</sup>. Dans ce contexte, la mesure, effectuée par l'association, de l'impact médiatique de la biennale est un atout pour affiner l'analyse de ses résultats.

Une étude des publics réalisée en partenariat avec Nantes Métropole en 2009 fait ressortir que le public des biennales appartient majoritairement aux segments socio-économiques traditionnels de la consommation culturelle. Les visiteurs sont essentiellement locaux (59 % des visiteurs habitent la Loire-Atlantique) mais une part significative d'entre eux provient d'autres régions que les Pays de la Loire et de l'étranger.

---

<sup>3</sup> le visiteur se déplace pour voir une œuvre d'Estuaire

<sup>4</sup> le visiteur se déplace pour un autre objet, touristique, culturel ou autres, et en profite pour voir une œuvre d'Estuaire, ce qui est particulièrement le cas des œuvres présentées à Nantes ou à Fontevraud

En revanche, cette étude ne précise pas si les visiteurs extérieurs à la région ont fait de la biennale le but principal de leur séjour dans le département, l'un des buts de celui-ci ou si l'absence de cette manifestation n'aurait pas remis en cause leur séjour.

Il paraît donc difficile de se baser sur les évaluations existantes pour anticiper le futur de l'exploitation du patrimoine estuaire.

### **3 La situation financière**

L'analyse financière de l'association prend en compte deux situations distinctes : la biennale Estuaire et l'activité de la seule scène nationale. Cette analyse est permise par l'existence de budgets distincts et la tenue, au sein de l'association, d'une comptabilité analytique efficace.

Le budget annuel moyen de la scène nationale est d'environ 4,5 M€ Le total des dépenses des trois éditions d'Estuaire était prévu à environ 24 M€ Les deux premières éditions ont représenté chacune un total de dépenses de 9 M€environ.

Au cours de la période, le résultat global de l'association a connu une évolution en dents de scie : - 9 K€en 2005 ; + 61 K€en 2006 ; + 14 K€en 2007, -171 K€en 2008 et + 80 K€en 2009. Mais il convient d'aller au-delà de l'analyse globale de la structure pour, d'une part, déterminer les équilibres économiques propres à chaque activité et, d'autre part, analyser les éventuelles interactions entre les comptes des deux activités.

#### **3.1 Les comptes de la scène nationale**

La scène nationale est financée à près de 80 % par des subventions publiques. Celles-ci représentaient près de 4 M€en 2009 et provenaient majoritairement de la ville de Nantes (72 %) mais aussi de l'Etat (25 %) et, marginalement, de la région (4 %). Le total de ces subventions a diminué de 2 % sur la période.

Le chiffre d'affaires de la structure a connu une progression de 22 % entre 2005 et 2007, suivie d'une diminution de 21 % entre 2007 et 2009. Cette évolution est la résultante de plusieurs tendances ou événements distincts. En premier lieu, les ventes de marchandises (catalogues et livres) ont connu une progression importante, passant de 56 000 €à 112 000 €, les recettes les plus importantes étant enregistrées les années des biennales. En second lieu, les recettes issues des sous-occupants du bâtiment (restaurant-bar, librairie, hammam, etc.) ont progressé de 30 % sur la période principalement en lien avec la refacturation des consommations de fluides. Enfin, les recettes issues de la billetterie des spectacles ont diminué de 20 % sur la période pour atteindre 200 000 € Elles constituent toujours le premier poste des ressources propres mais leur part dans le chiffre d'affaires de la scène nationale s'est abaissé de 42 à 35 %. Une très forte réduction est observée sur l'année 2009, due au recul de l'activité cette année-là.

Les charges de personnel de la scène nationale sont en retrait, sur la période, de 300 000 € passant de 2,1 M€à 1,8 M€ Cette évolution est la résultante du passage d'une partie du personnel à l'organisation d'Estuaire. Elle masque une évolution assez forte de la rémunération des permanents, fruit d'une revalorisation salariale intervenue en 2008 et un moindre recours à l'intermittence au sein de la scène nationale. Les dépenses de personnels qui représentaient 44,8 % des charges de la scène nationale ne comptaient plus que pour 41,5 % des mêmes dépenses en 2009.

Les charges artistiques ont diminué de 23 % sur la période, principalement sous l'influence de la forte diminution des dépenses liées aux achats de spectacles (- 47 %). Fait notable, cette diminution s'est opérée de manière graduelle.

Au global, alors que les ressources de la scène nationale sont relativement stables, variant entre 4,6 et 4,7 M€ en fonction des exercices, les dépenses ont une variabilité plus forte : entre 4,3 et 4,8 M€. Le résultat est faiblement positif ou négatif de 2005 à 2007. Il devient significatif en 2008 avec un déficit de 171 000 €, soit 4 % des dépenses et, plus encore en 2009 avec un excédent de 311 000 €, soit 7 %.

L'excédent de 2009 provient pour partie du non paiement de la TVA sur les subventions, avec le basculement sur un système de taxe sur les salaires, qui a permis de constituer une économie prévisionnelle de 160 K€ et de reconstituer les réserves de l'association. Mais aussi, et de manière paradoxale, cet excédent est le fruit de la baisse de l'activité résultant des choix<sup>5</sup> de programmation faits cette année là<sup>6</sup>. En effet, les spectacles vivants sont, par nature, le plus souvent déficitaires, les subventions publiques assurant la couverture des déficits attendus. Il en résulte que, pour un niveau de subventions annuelles fixé par convention, la réalisation d'un nombre de spectacles inférieur aux prévisions est de nature à dégager un excédent.

L'excédent de 2009 de la scène nationale a contribué à faire face au besoin de financement de la biennale Estuaire et a permis de reconstituer une partie des réserves de l'association affectées par le déficit de l'année 2008.

### **3.2 Les comptes des biennales Estuaire 2007 et 2009**

Au départ du projet Estuaire, il a été prévu de réaliser trois biennales en 2007, 2009 et 2011. En raison du caractère novateur du projet, le plan de financement initial n'était pas bouclé. A l'été 2010, il a été décidé que l'édition 2011 serait reportée à 2012. Ces biennales sont fondées sur des activités de nature et de finalité différentes : la réalisation d'œuvres monumentales destinées à enrichir le patrimoine artistique des bords de l'Estuaire, la mise en valeur de ces nouvelles productions par la réalisation d'œuvres d'arts éphémères et d'évènements festifs et artistiques et l'exploitation touristique du patrimoine par des visites organisées, notamment grâce à des navettes fluviales.

La première source de leur financement est constituée de subventions publiques provenant majoritairement des collectivités territoriales (région des Pays de la Loire, département de Loire-Atlantique, villes de Nantes et Saint-Nazaire, Nantes Métropole, communautés de communes des bords de l'estuaire<sup>7</sup>) et, plus marginalement, de l'Etat. Les financements en provenance des collectivités ont représenté respectivement 4,5 M€ pour Estuaire 2007 et 4,6 M€ pour Estuaire 2009 dont 225 K€ de subvention d'investissement régionale, encaissée en 2009, mais affectée en 2010 et 2011. Les financements de l'Etat, y compris le Conservatoire du Littoral, ont atteint 0,4 M€ en 2007 et 0,6 M€ en 2009. L'association a ainsi réussi à mobiliser sur Estuaire des financements de collectivités qui ne sont pas partenaires de la scène nationale.

---

<sup>5</sup> Cf partie 2-1 Activités de la scène nationale

<sup>6</sup> En 2009, les dépenses artistiques ont représenté 38,5 % des dépenses totales contre un ratio compris entre 43 et 46 % pour le reste de la période. Les recettes artistiques ont représenté 9 % des recettes contre un ratio compris entre 15 et 16 %.

<sup>7</sup> Communautés de communes Sud Estuaire, Cœur d'Estuaire et Loire et Sillon.

Le financement des biennales Estuaire provient également, pour une part importante, de partenariats avec les entreprises privées. Ceux-ci ont représenté 2 M€ pour Estuaire 2007 et 1,7 M€ pour Estuaire 2009, soit respectivement 27 et 22 % des recettes totales des deux éditions. Le coût qu'ils induisent, tant en matière de contreparties qu'en termes de moyens consacrés à leur prospection, est relativement faible. Il représentait environ 15 % des financements collectés pour les deux éditions.

Les recettes directes liées à l'exploitation touristique de la manifestation sont marginales, en dehors des retombées économiques difficiles à chiffrer. Elles se sont élevées à 462 K€ en 2007 et 344 K€ en 2009. Elles ne suffisent pas à couvrir les charges liées à la seule exploitation touristique de la biennale, notamment les frais liés à l'accueil et à la billetterie et à l'affrètement de la navette fluviale, soit 0,7 M€ en 2007 et 1 M€ en 2009.

Les dépenses artistiques représentaient environ 60 % des dépenses totales de la manifestation en 2007 et 2009. Parmi celles-ci, les dépenses consacrées strictement aux œuvres et aux spectacles vivants se sont élevées à 3,8 M€ en 2007 et 3,2 M€ en 2009 dont respectivement 2 M€ ont été investis lors de chacune des deux biennales dans les œuvres pérennes. Le montant consacré aux œuvres éphémères est en diminution du tiers entre les deux éditions (environ 1,5 M€ en 2007 et 1 M€ en 2009), ce qui correspond à la montée en puissance progressive du parc d'œuvres pérennes. Enfin, les spectacles vivants ne comptent que pour 10 % des dépenses consacrées aux œuvres d'art.

Les dépenses générales de fonctionnement ont progressé de 24 % entre 2007 et 2009. Cette hausse provient essentiellement de l'augmentation de la masse salariale consacrée au projet, aux frais financiers et aux frais juridiques engendrés par les sinistres de 2007. Ces frais, qui ont atteint 2,1 M€ pour la biennale 2009 comprennent une partie incompressible, en l'absence même de l'organisation d'une biennale, qui s'ajoute aux dépenses liées à l'entretien des œuvres.

Les ressources de chacune des biennales ont été insuffisantes pour couvrir le total des dépenses, investissement et fonctionnement compris. Le besoin de financement était de 900 K€ à l'issue de la première biennale et de 735 K€ à l'issue de la seconde, soit un total de 1 635 K€ ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessous. Il a été couvert par la trésorerie de l'association en 2007 et par le recours à un emprunt à moyen terme en 2009. Les frais financiers induits ont bien été imputés au budget d'Estuaire.

**Besoins de financement des œuvres pérennes :**

	Biennale 2007	Biennale 2009
Report du besoin de financement de la biennale précédente		907
Coût total des œuvres pérennes de la biennale	1 234	2 009
Prise en charge sur le compte de résultat de la biennale	327	1 281
Reste à financer après la biennale	907	1 635

A l'issue de la biennale 2009, il reste donc 1,6 M€ à financer sous la forme de remboursement d'emprunts pour le financement des œuvres pérennes des biennales 2007 et 2009.

## **4 La gouvernance de l'association**

Les statuts de l'association s'appliquant sur la période contrôlée datent de 1998 et 2008. Les modifications entre les deux versions sont minimales. Néanmoins, entre 1998 et 2008, plusieurs modifications adoptées par l'AG n'ont pas été enregistrées dans une nouvelle rédaction des statuts.

Les statuts sont conformes aux statuts-types proposés par le Conseil d'Etat. Néanmoins, ils ne comportent pas de règles encadrant les réunions de l'assemblée générale et ses missions.

L'association comprend deux types de membres. Les membres actifs sont composés des membres historiques de l'association et de personnalités cooptées par le conseil d'administration pour enrichir celui-ci de compétences particulières. Les membres de droit sont les représentants de l'Etat, de la ville de Nantes et, depuis 2009, de la région des Pays de la Loire. Les membres de droit ne comprennent donc qu'une partie des représentants des collectivités qui financent les biennales Estuaire. N'y figurent pas, notamment, le département de Loire-Atlantique et la ville de Saint-Nazaire.

Contrairement à de nombreuses associations culturelles représentatives de l'agglomération nantaise, ses usagers, y compris les abonnés, ne sont pas représentés dans les structures de gouvernance du Lieu Unique.

L'assemblée générale est saisie des questions usuellement traitées à ce niveau : examen et approbation du rapport moral de la présidente, examen du rapport du commissaire aux comptes, approbation des comptes de l'exercice précédent, renouvellement du mandat du commissaire aux comptes. En revanche, elle n'aborde pas les enjeux prospectifs de l'association (budget, programmation, stratégie), de la compétence du CA. Les procédures de convocation aux AG ont manqué de rigueur. Les dates de convocation n'ont ainsi pas pu être vérifiées a posteriori. L'édiction d'un règlement intérieur spécifique aux organes de gouvernance pourrait permettre d'apporter la clarté et le formalisme nécessaires à leur organisation et à leur fonctionnement.

Le conseil d'administration a occupé toute sa place dans la gouvernance de l'association. Ses réunions sont fréquentes. Les débats en son sein touchent à toutes les fonctions inscrites dans les statuts de l'association et les votes sont habituels. L'organisation des biennales Estuaire a tenu une place très importante dans les réunions du CA. Les débats et décisions montrent un grand pragmatisme dans le suivi et l'organisation de ces manifestations. En revanche, l'absence d'un plan de financement initial et un mode de présentation assez complexe ont rendu difficilement lisibles les enjeux financiers liés à la biennale, notamment s'agissant du financement des œuvres pérennes.

## **5 Les relations avec les partenaires publics**

### **5.1 Le conventionnement « scène nationale » avec l'Etat**

Les contrats d'objectifs « scène nationale » doivent répondre à un ensemble de critères définis dans des circulaires ministérielles de 1997 et 1998. Leur durée est fixée à quatre années. Ils doivent cibler la diffusion, avec des critères de pluridisciplinarité, d'exigence artistique et de contemporanéité ; la création ; la sensibilisation et l'élargissement des publics. Ces contrats sont soumis à la charte des missions de service public, ce qui les oblige à prévoir des objectifs précis et mesurables et un système d'évaluation.

Le contrat d'objectifs entre l'Etat et le Lieu Unique a couvert la période de 2002 à 2005. Puis le soutien de l'Etat à l'association a été encadré par divers instruments d'amplitude différente. Ainsi, l'année 2005 a bénéficié d'une convention annuelle se basant sur les objectifs de la convention quadriennale antérieure. Les années 2006 à 2008 ont été couvertes par une convention triennale dont les objectifs ont été adaptés en fonction d'une évaluation intervenue en 2005. Enfin, pour l'année 2009, la convention ne mentionnait aucun objectif ni référence à des engagements antérieurement définis. Un nouveau contrat d'objectif avec l'Etat était sur le point d'être conclu en 2010 mais le départ du directeur a repoussé la négociation d'un nouveau document et sa signature à 2011.

En 2005, l'inspection du ministère de la culture a procédé à une évaluation de l'activité du LU au regard des objectifs définis dans le contrat d'objectifs de 2002. Le résultat de cette évaluation est globalement positif. Il mentionne notamment la réussite de l'inscription du LU dans le paysage culturel local. Il émet néanmoins des critiques quant aux relations du LU avec les autres partenaires culturels de l'agglomération, sur son travail en direction des habitants du quartier de Malakoff et la part insuffisante laissée à la création. Sur ce dernier point, l'association arguait de l'inadaptation de ses locaux pour l'accueil de compagnies sur des périodes longues. Par ailleurs, sur un plan quantitatif, le LU n'a pas atteint les objectifs fixés en matière de jauge et de nombre de spectateurs<sup>8</sup> mais s'en est rapproché (45 000 entrées en moyenne dont 30 000 aux spectacles vivants et 15 000 aux soirées électroniques pour un objectif global de 50 000 entrées).

Par ailleurs, la Direction régionale des affaires culturelles dispose d'une cellule de contrôle de gestion qui l'aide au suivi régulier de l'activité du LU et appuie l'association au besoin sur ses projets.

## **5.2 Le conventionnement scène nationale avec les collectivités locales**

Avec la ville de Nantes, principale collectivité partenaire de l'association, le Lieu Unique passe des conventions annuelles dont les objectifs sont ceux du contrat d'objectifs avec l'Etat. Ce système est cependant doublé d'un mécanisme de détermination d'objectifs annuels et d'évaluation de ceux-ci au moment de la formalisation de la demande de subventions. Par ailleurs, tout au long de l'année, les contacts entre l'association et la ville sont nombreux, notamment pour ce qui concerne la gestion administrative de l'association.

Avec la région des Pays de la Loire, partenaire financier moins important, les relations du LU sont encadrées par des conventions annuelles. Celles-ci ont prévu, en 2006 et 2007, des objectifs spécifiques aux missions de la région, notamment des rencontres avec les lycées. En 2008 et 2009, les objectifs de cette convention se sont rapprochés des objectifs généraux de la convention avec l'Etat.

## **5.3 Les conventions « Estuaire »**

Les subventions publiques apportées par les collectivités locales et l'Etat ont été encadrées par des conventions bilatérales avec l'association, la plupart du temps spécifiques et renouvelées pour chaque biennale. A de rares exceptions près<sup>9</sup>, les subventions prenaient la forme de subventions à l'association destinées au fonctionnement

---

<sup>8</sup> Cf. partie n°2 sur l'activité.

<sup>9</sup> La région a attribué deux subventions d'investissement en 2009 pour deux œuvres distinctes et pour un montant total de 320 000 €

de la biennale. Les conventions ne font en général pas référence à la production d'une œuvre précise sur un territoire donné<sup>10</sup>. Enfin, seules les conventions avec la région et avec le département prévoient des contreparties formalisées à la subvention, notamment en termes de communication et de participation des élèves aux manifestations. Le système conventionnel encadrant le versement de subventions publiques permet donc à l'association d'utiliser celles-ci avec une grande souplesse.

Pour une partie, les conventions spécifiques à la manifestation Estuaire prévoient des systèmes de contrôle de l'utilisation des subventions fondés sur un échelonnement du versement de la subvention en fonction de l'état d'avancement du projet. Elles prévoient également la réunion d'un comité de suivi financier rassemblant chaque semestre les partenaires financiers du projet. Dans les faits, ce comité ne s'est jamais réuni. Le suivi du projet par les collectivités s'est opéré de manière bilatérale avec les membres de l'équipe du Lieu Unique. Etant donné que seuls l'Etat et la ville de Nantes et, depuis 2009, la région sont membres des instances de gouvernance du LU, aucune instance rassemblant régulièrement l'ensemble des partenaires publics de la biennale ne s'est réunie ni dans le cadre du suivi de celle-ci ni dans celui de l'évaluation.

## **6 Le bâtiment du Lieu Unique**

L'association CRDC-Lieu Unique occupe le bâtiment des anciennes usines LU. Ce bâtiment est constitutif de l'image de la scène nationale. C'est en l'utilisant dans le cadre des événements des années 90 (les Allumées, Trafics et Fin de siècle) que le CRDC élaborera peu à peu le projet de sa sédentarisation et de sa transformation en scène nationale.

Le bâtiment du LU est propriété de la ville de Nantes qui l'a classé dans le domaine public par une délibération de juin 1999 pour l'affecter au service public de la culture. Celle-ci le met à disposition de l'association par une convention de mise à disposition du domaine public, d'une durée de quatre années. L'association verse à la ville un loyer annuel correspondant à l'amortissement annuel des travaux de réhabilitation du lieu engagés par la ville. Cette convention donne la possibilité à l'association de passer des conventions de sous-occupation et de percevoir le produit des redevances, sous réserve de l'autorisation de la ville.

Grâce à ce système, le bâtiment abrite des entités distinctes du LU : un restaurant, un bar, un hammam, une librairie, une crèche. Cette polyvalence du lieu fait partie du projet même de la scène nationale, tel qu'il est inscrit dans le contrat d'objectifs avec l'Etat, les sous-occupants devant répondre également aux orientations culturelles du Lieu Unique.

La sous-occupation du bâtiment est encadrée par des conventions, dont la maquette a été déterminée par la ville de Nantes, d'une durée de quatre années, à l'exception du hammam dont la convention est prévue pour une durée de quinze années. Les conventions de sous-occupation imposent des contraintes aux différentes entités, notamment en termes d'amplitude d'ouverture ou, plus marginalement, de décoration. Les redevances des sous-occupants sont déterminées comme étant la quote-part de la redevance globale payée par le LU par rapport à la surface occupée par les entités sous-occupantes.

---

<sup>10</sup> A l'exception de la convention avec l'Etat qui mentionne un soutien destiné à trois œuvres ; des conventions 2009 avec les communautés de communes Sud Estuaire et Loire et Sillon, dans lesquelles est mentionnée la réalisation d'œuvres sur leur territoire ; de la convention avec Saint Nazaire qui liste les œuvres envisagées ; et de la convention avec le conservatoire national du littoral.

La société exploitant le restaurant et le bar doit, en outre, reverser un pourcentage de son chiffre d'affaires pour les soirées animées par un DJ programmé par l'association.

Les conventions sont généralement renouvelées par tacite reconduction. Néanmoins, des erreurs dans l'écriture des conventions font que dans certains cas le principe de tacite reconduction est inscrit de manière imprécise ou ne figure pas dans la convention. Ainsi, la convention avec la librairie « Vents d'Ouest » dont le terme était prévu en 2003 est toujours en vigueur alors même qu'elle n'a pas été renouvelée expressément et que le principe de tacite reconduction ne figurait pas dans la convention originale. L'association s'est engagée à remédier au plus vite à cet état de fait.

Les redevances payées par les sous-occupants n'ont pas évolué depuis la signature des conventions de sous-occupation, celles-ci ne prévoyant pas de clauses de révision. Les sous-occupants bénéficient donc d'un loyer qui n'a connu aucune augmentation, pour certains, depuis 1999 et, pour la majorité, depuis le début des années 2000.

Les autorisations actuelles d'occupation du domaine public dont bénéficient les entités hébergées dans le bâtiment du Lieu Unique n'ont pas fait l'objet d'une procédure de publicité et de mise en concurrence, ce qui s'expliquait pleinement par le caractère novateur du projet. En 1999, comme aujourd'hui, ces procédures n'ont pas de caractère obligatoire. Toutefois, dans son rapport de 2002, le Conseil d'Etat préconise des procédures assurant la publicité et l'égal accès aux autorisations. De même, le conseil de la concurrence, dans un avis de 2004, recommande une publicité préalable.

La chambre invite donc l'association CRDC-Lieu Unique à profiter de la fin des conventions de sous-occupation en cours pour organiser des procédures de publicité adaptées préalablement à leur renouvellement. De même, il conviendrait de supprimer de la prochaine génération de conventions les clauses de tacite reconduction. Enfin, cette renégociation pourrait être l'occasion de réviser les bases de calcul de la redevance versée par les sous-occupants.

## **7 Les ressources humaines**

Etant une association de diffusion de spectacles vivants et d'organisation d'événements, le CRDC-Lieu Unique est un employeur de trois types de personnels : une équipe permanente, des vacataires et des intermittents. Ainsi, au cours d'une année, l'association emploie de 210 à 420 personnes au total.

L'équipe permanente est passée de 41 personnes fin 2005 à 51 fin 2009. Cette progression s'est principalement opérée au cours de la première année et n'a concerné que les non-cadres. Ramené en ETP présents sur l'année, l'effectif du LU a progressé de 36,7 à 47,3 ETP au cours de la période, soit une augmentation de 29 %. Cet effectif se compose essentiellement de salariés en contrats à durée indéterminée, les CDD ne représentant que de 3 à 5 ETP en fonction des années.

En prenant en compte les vacataires et intermittents, l'effectif total de l'association est passé de 48 à 70,6 ETP entre 2005 et 2009, après avoir atteint un pic à 80,7 ETP en 2007.

L'organisation de la biennale Estuaire a eu un double effet sur l'effectif de l'association : une augmentation de la taille de l'équipe permanente de 10 ETP dont la moitié en CDD et un recours accru aux vacataires et intermittents. Mais plus largement, avec l'organisation de la biennale, l'équipe permanente s'est peu à peu restructurée en

séparant les activités de la scène nationale et celles de la biennale, après une phase de mixité où les mêmes salariés s'occupaient des deux activités. Fin 2009, la partie de l'équipe permanente qui se consacre exclusivement à la scène nationale représente 60 % de l'effectif alors que celle qui ne s'occupe que de la biennale en représente 30 %. Les 10 % restants s'occupent à la fois de la scène nationale et de la biennale. Si l'intégralité de l'équipe affectée exclusivement à la biennale est transférée à la future structure en charge du tourisme et du patrimoine, l'effectif de la scène nationale retrouvera son niveau de 2005.

Au cours de la période, l'association a procédé à 5 licenciements (1 en 2005 et 4 en 2008). Dans deux cas, l'association a eu recours à la procédure transactionnelle pour réduire les risques de contentieux qu'aurait pu entraîner la manière incertaine dont la procédure a été menée. La chambre invite l'association à plus de rigueur dans la gestion des licenciements.

## **8 Les évolutions récentes**

Au cours de l'année 2010, plusieurs décisions importantes ont été prises concernant Estuaire. D'une part, la troisième édition, prévue initialement en 2011, sera reportée en 2012 et fera partie de l'un des événements de l'année culturelle nantaise 2012, dénommée « Le Voyage à Nantes ». D'autre part, son organisation, et donc le personnel de l'association concerné, sont transférés à la SPL<sup>11</sup> Le Voyage à Nantes, dirigée par l'ancien directeur du LU.

Ce report aura des conséquences sur le coût de la prochaine édition. Les charges fixes liées à la biennale (personnel et entretien) seront à supporter une année de plus. En revanche, l'insertion de la biennale dans un ensemble événementiel plus large permettra de réduire les dépenses événementielles (œuvres éphémères et spectacles) directement liées à la biennale.

La question de la transmission des œuvres et de leur financement est complexe dans la mesure où la dette n'est pas totalement remboursée et où les premières recettes et dépenses liées à la troisième biennale ont été recouvrées et engagées au sein de l'association CRDC-Lieu Unique. Selon l'association, la procédure utilisée aurait garanti la neutralité pour les comptes de l'association.

Enfin, il convient de noter que la période à venir verra la conclusion des contentieux portés en justice par le LU relatifs aux sinistres de la première édition de la biennale. L'association a, dès la survenue de ceux-ci, en 2007, réagi avec célérité. Les sommes en jeu, qui excèdent le seul coût de production des œuvres sinistrées, justifient qu'il y soit porté attention.

---

<sup>11</sup> SPL : société publique locale ; société commerciale de droit privé mais à capital uniquement public.