



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

## ASSOCIATION « LILLE 3000 » (Département du Nord)

Exercices 2012 à 2017

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 19 octobre 2018.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS .....	5
INTRODUCTION.....	7
<b>1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION.....</b>	<b>8</b>
1.1 De « Lille 2004 » à « Lille 3000 » .....	8
1.2 Activités .....	8
<b>2 LA GOUVERNANCE .....</b>	<b>9</b>
2.1 Les membres de l'association .....	9
2.2 Le fonctionnement des instances .....	9
2.2.1 L'assemblée générale.....	9
2.2.2 Le conseil d'administration .....	10
2.2.3 Le bureau .....	11
2.3 La direction opérationnelle .....	11
2.4 La situation de l'ancien directeur général .....	12
<b>3 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE.....</b>	<b>14</b>
3.1 La qualité de l'information financière .....	14
3.1.1 La publicité des comptes .....	14
3.1.2 L'annexe sur les rémunérations des hauts cadres dirigeants .....	15
3.1.3 Le compte-rendu financier.....	15
3.1.4 La qualité de la prévision budgétaire .....	16
3.2 La fiabilité des comptes .....	18
3.2.1 La valorisation des contributions en nature .....	18
3.2.2 L'actif immobilisé et l'investissement.....	19
3.3 La situation financière.....	19
3.3.1 Les produits .....	20
3.3.2 Les charges .....	26
3.3.3 Les résultats et les capitaux propres .....	28
3.3.4 La trésorerie .....	30
<b>4 LA COMMANDE PUBLIQUE ET L'OCCUPATION DU DOMAINE PUBLIC .....</b>	<b>32</b>
4.1 Le respect des règles de la commande publique .....	32
4.1.1 Une organisation interne perfectible.....	32
4.1.2 Des défaillances constatées sur le marché des impressions .....	32
4.2 L'occupation de la gare Saint-Sauveur et du Tripostal.....	33
4.2.1 La gare Saint-Sauveur.....	33
4.2.2 Le Tripostal.....	34
<b>5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>35</b>
5.1 Les effectifs et la masse salariale .....	35
5.2 Le pilotage des ressources humaines .....	36

6 LES RETOMBÉES DES ACTIVITÉS DE LILLE 3000.....	37
6.1 Les objectifs stratégiques .....	37
6.2 La fréquentation, les publics et la mise en réseau.....	38
6.2.1 La fréquentation.....	38
6.2.2 Les publics.....	41
6.2.3 La mise en réseau.....	42
6.3 Le rayonnement et les retombées touristiques et économiques .....	43
6.3.1 La visibilité médiatique et l'image de la ville et de sa métropole .....	43
6.3.2 Les retombées touristiques et économiques.....	43
ANNEXES .....	47

## SYNTHÈSE

« Lille 3000 » a été créée officiellement en 2010 sous la forme juridique d'une association loi de 1901, afin de mettre en place des manifestations culturelles d'ampleur susceptibles de poursuivre l'élan initié par « Lille 2004, capitale européenne de la culture ».

L'association dispose d'une gouvernance statutaire qui ne présente pas de problèmes majeurs, mais qui mériterait néanmoins d'être clarifiée concernant la composition et le fonctionnement de ses instances (assemblée générale, conseil d'administration, bureau). Les délégations de pouvoirs accordées au directeur général, à l'administrateur général et au coordinateur général devraient être aussi mieux encadrées.

La situation financière de l'association est satisfaisante ; son résultat net est équilibré sur la période 2012-2017 et elle dispose d'une trésorerie importante (5,8 M€ fin 2017 placés majoritairement sur des valeurs mobilières de placement). Cependant, Lille 3000 présente dans son bilan un déficit cumulé de près d'1,5 M€, qui remonte à la période 2006-2009 et qu'elle couvre comptablement par ses capitaux propres.

Elle est très dépendante des subventions publiques et des soutiens des mécènes. Pour autant, l'association ne dépense pas entièrement ses recettes ; elle les reporte, chaque année, sous forme de produits constatés d'avance. Si cette pratique est liée à son mode de gestion des projets et lui permet de disposer de liquidités importantes, elle n'est pas conforme à la réglementation comptable applicable qui la réserve aux conventions financières pluriannuelles, ce qui n'est pas le cas pour les subventions accordées par la commune de Lille.

Par ailleurs, la qualité de l'information budgétaire et comptable transmise au conseil d'administration mériterait d'être améliorée. En particulier, compte tenu des différences importantes constatées avec l'exécution du budget, l'association devrait lui soumettre des prévisions annuelles budgétaires plus fiables et complètes, notamment en matière de dépenses de programmation. Le conseil d'administration devrait aussi être tenu informé des décisions de placement des fonds. Enfin, les comptes annuels de Lille 3000 devraient valoriser les aides en nature des collectivités locales, en particulier de la commune de Lille, son principal financeur public. Concernant l'information sur la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants salariés, absente des comptes jusqu'en 2016, la chambre constate, à la suite de son contrôle, qu'elle est indiquée en annexe des comptes 2017.

Lille 3000 s'appuie sur une équipe de permanents d'une douzaine de salariés complétée, chaque année, pour les besoins des manifestations, de plusieurs centaines de contrats à durée indéterminée et d'intermittents. Cependant, elle n'a pas mis en place les conditions de nature à assurer une gestion rigoureuse de sa masse salariale. Le conseil d'administration devrait définir et assurer le contrôle de la politique de gestion des ressources humaines afin d'encadrer les recrutements, les rémunérations et le temps de travail de ses salariés.

L'association relève du champ d'application des ordonnances de 2005 et de 2015 relatives aux marchés publics. En conséquence, son organisation interne devrait être renforcée afin d'améliorer la gestion et le suivi des achats publics ainsi que la sécurité juridique dans l'attribution des marchés.

Concernant l'occupation de la gare Saint-Sauveur et du Tripostal, sites qui accueillent des manifestations proposées par Lille 3000, la chambre estime que les différentes conventions de mise à disposition et d'occupation de ces lieux nécessiteraient une analyse juridique sur les risques liés à l'application éventuelle du droit de la concurrence.

Au regard des objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés en matière d'attractivité et d'accès à la culture du plus grand nombre, l'association dispose d'une notoriété certaine, y compris à l'international, et les grandes éditions thématiques qu'elle organise présentent des résultats réels en termes de fréquentation. Ces éléments contribuent à améliorer l'image de la ville de Lille et de sa métropole. Cependant, en l'absence d'objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéfinis, l'association n'est pas en mesure d'évaluer sa propre action et de rendre compte de manière précise de la satisfaction du public. Ces données renforceraient aussi sa capacité à justifier de l'emploi de ressources publiques.

En outre, si l'impact des éditions thématiques sur le tourisme, quoique positif, semble limité et profiter avant tout aux grands équipements culturels, l'appréciation des retombées économiques apparaît difficile à évaluer.

## RECOMMANDATIONS<sup>1</sup>

### Rappels au droit (régularité)

	<i>Totalement mis en œuvre<sup>2</sup></i>	<i>Mise en œuvre en cours<sup>3</sup></i>	<i>Mise en œuvre incomplète<sup>4</sup></i>	<i>Non mis en œuvre<sup>5</sup></i>	<i>Page</i>
<b>Rappel au droit n° 1 :</b> mentionner dans les comptes annuels de l'association les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants salariés ainsi que leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.	X				15
<b>Rappel au droit n° 2 :</b> conformément au règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, ne dégager des produits constatés d'avance que dans le cadre des conventions pluriannuelles de financement.				X	26

---

<sup>1</sup> Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

<sup>2</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

<sup>3</sup> L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

<sup>4</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

<sup>5</sup> L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

### Recommandations (performance)

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
<b>Recommandation n° 1 :</b> clarifier et sécuriser la gouvernance administrative de l'association en précisant les missions ainsi que les délégations du directeur général, de l'administrateur général et du coordinateur général.				X	12
<b>Recommandation n° 2 :</b> soumettre aux instances dirigeantes et aux financeurs des prévisions budgétaires annuelles plus fiables et plus complètes, notamment en matière de charges de programmation.				X	18
<b>Recommandation n° 3 :</b> soumettre systématiquement au conseil d'administration les placements des fonds ainsi que les options prises, et lui rendre compte des résultats.				X	30
<b>Recommandation n° 4 :</b> l'association relevant du champ d'application de l'ordonnance de 2015 relatives aux marchés publics, mettre en place une organisation interne adaptée de gestion et de suivi des achats.				X	33
<b>Recommandation n° 5 :</b> fixer des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs, avec des indicateurs de résultat, et mettre en place des outils d'évaluation et de mesure précise de la satisfaction du public lors des éditions thématiques.				X	39

## INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association Lille 3000 pour les exercices 2012 à 2017<sup>6</sup> a été ouvert le 2 février 2018 par lettre du président de la chambre adressée à M. Ivan Renar, président sur toute la période.

Le contrôle de la chambre a porté sur la gouvernance de l'association, sa situation comptable et financière, les aspects liés aux marchés publics et à l'occupation du domaine public, la gestion des ressources humaines ainsi que les résultats obtenus au regard des missions et des coûts.

L'entretien de fin de contrôle, facultatif en l'espèce, prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, s'est déroulé le 20 avril 2018 avec M. Renar.

Lors de sa séance du 24 mai 2018, la chambre a arrêté des observations provisoires, qui ont été transmises au dirigeant le 26 juin 2018.

Dans une lettre du 6 juillet 2018, le président de la chambre a accepté de prolonger, à la demande de M. Renar, le délai de réponse jusqu'au 15 septembre 2018.

Après avoir examiné la réponse de l'intéressé, enregistrée à la chambre le 13 septembre 2018, ainsi que celles de M. Fusillier, actuel conseiller artistique et ancien directeur général, et du maire de Lille, destinataires d'extraits du rapport en leur qualité de tiers concernés, la chambre, dans sa séance du 19 octobre 2018, a arrêté les observations définitives suivantes.

---

<sup>6</sup> Les comptes 2017 de l'association ont été approuvés par son assemblée générale du 19 juin 2018.

# 1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

## 1.1 De « Lille 2004 » à « Lille 3000 »

En 2004, la commune de Lille a été « capitale européenne de la culture ». Constatant la dynamique importante développée durant cette année avec environ 2 500 manifestations culturelles organisées et 9 millions de visiteurs selon ses organisateurs, la commune et ses partenaires institutionnels et économiques ont souhaité prolonger cet élan.

Ainsi est née l'association « Lille 2006-2008 » qui a porté l'organisation de deux événements : « Bombaysers de Lille » entre octobre 2006 et janvier 2007 et « Europe XXL » entre mars et juillet 2009. D'après ses organisateurs, ces manifestations auraient accueilli près d'un million de visiteurs chacune.

En 2010 a été créée, pour une durée illimitée, l'association « Lille 3000 » dont l'objet est « *de préparer et d'organiser des manifestations artistiques et culturelles de haut niveau destinées à un large public (...) dans l'esprit de "Lille 2004 capitale européenne de la culture" sur le territoire de la ville de Lille, de la métropole lilloise, de l'Eurométropole, de la région Nord-Pas-de-Calais et de toute autre collectivité publique (y compris dans les pays voisins) qui souhaitera s'y associer* »<sup>7</sup>. Les statuts précisent également que l'association sera « *notamment chargée d'organiser des événements majeurs d'ampleur internationale* ».

## 1.2 Activités<sup>8</sup>

Conformément à son objet, l'association a organisé des manifestations d'envergure : « Fantastic » entre octobre 2012 et janvier 2013 et « Renaissance » entre septembre 2015 et janvier 2016. Comme pour Lille 2004 et les éditions thématiques qui ont suivi, elles ont débuté par une grande parade d'ouverture s'inscrivant dans la tradition des fêtes populaires et carnavalesques du nord de la France.

Par ailleurs, Lille 3000 propose les saisons culturelles dites « printemps, été, automne » de la gare Saint-Sauveur avec des expositions, des animations, du cinéma, et une ferme urbaine. Des expositions sont présentées au Tripostal, souvent en partenariat avec des grandes institutions de l'art contemporain telles que la Fondation Pinault (2007), la Saatchi Gallery (2010), la Galerie Perrotin (2013) ou encore le Centre Pompidou (2017).

Enfin, depuis 2006, elle porte, en France et dans le monde, l'exposition itinérante « Futurotextiles » autour des textiles innovants. À l'occasion de l'exposition universelle de Milan en 2015, l'association a présenté « Textifood », sur le thème de l'alimentation.

En 2018, Lille 3000 a organisé des manifestations sur la culture cubaine (« Ola Cuba ! »). Elle a prévu de consacrer, en 2019, sa cinquième grande édition thématique au thème de « l'Eldorado ».

---

<sup>7</sup> Article 2 des statuts de Lille 3000.

<sup>8</sup> Cf. annexe n° 3.

Les objectifs stratégiques de l'association et une évaluation de leurs résultats sont abordés en dernière partie de ce rapport.

## **2 LA GOUVERNANCE**

### **2.1 Les membres de l'association**

L'association est composée de membres répartis en quatre collèges :

- « culturel » qui regroupe des membres du secteur culturel ;
- « économique » qui comprend des représentants du monde des entreprises ;
- « personnalités » qui réunit des personnalités qualifiées choisies pour leurs compétences. Ce collège n'existait pas dans les statuts de l'association Lille 2006-2008 et a été créé dans le cadre de Lille 3000 ;
- « institutionnel » qui réunit l'État et les collectivités territoriales qui financent, chaque année, la structure ou qui participent à ses activités.

La présidence de l'association est assurée, depuis 2010, par un membre du collège des personnalités, et non plus par le maire de Lille.

### **2.2 Le fonctionnement des instances**

Si la chambre ne relève pas de problèmes majeurs dans le fonctionnement de l'association au regard, notamment, du principe d'autonomie vis-à-vis des financeurs publics, elle souligne, toutefois, que la gouvernance mériterait d'être clarifiée et sécurisée sur plusieurs points.

#### **2.2.1 L'assemblée générale**

L'assemblée générale comprend tous les membres de l'association « *à jour de leur cotisation* » selon les statuts. Dans les faits, ils en sont tous exemptés.

Les membres du collège institutionnel sont membres de droit de l'assemblée générale mais ne prennent pas part au vote. Il s'avère que cette règle statutaire, qui s'applique aussi pour le conseil d'administration, n'est pas formellement respectée.

L'assemblée générale examine les rapports sur la gestion du conseil d'administration et sur les situations financière et morale de l'association, ainsi que le rapport d'activité<sup>9</sup>. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget, délibère sur les questions mises à l'ordre du jour et pourvoit, s'il y a lieu, au renouvellement des membres du conseil d'administration. Elle se réunit au moins une fois par an et ne peut délibérer que si le quart de ses membres sont présents ou représentés.

Au 29 novembre 2017, date de son dernier renouvellement, l'assemblée générale comprenait 24 membres : cinq membres du collège culturel, quatre membres du collège économique, cinq membres du collège des personnalités, et dix membres du collège institutionnel.

### **2.2.2 Le conseil d'administration**

L'association est dirigée par un conseil d'administration composé de 22 membres, désignés par l'assemblée générale pour une durée de trois ans. Il se réunit au moins deux fois par an. Les statuts prévoient qu'il élabore son règlement intérieur ainsi qu'une charte d'orientation<sup>10</sup>, et qu'il peut instituer auprès de lui toute commission ou tout comité spécialisé dont il estimerait la création nécessaire<sup>11</sup>. Ils indiquent également qu'il comprend, à part égale, des représentants des collèges économique et culturel et que le collège des personnalités représente au moins 40 % de la totalité des membres du conseil.

Au 29 novembre 2017, ces règles statutaires n'étaient pas respectées, le conseil d'administration comprenant cinq membres du collège culturel, quatre membre du collège économique, cinq membres du collège des personnalités et huit membres du collège institutionnel. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique qu'elle proposera à l'automne 2018, pour approbation de son assemblée générale et de son conseil d'administration, de nouvelles listes des membres du bureau, de l'assemblée générale et du conseil d'administration.

Par ailleurs, la séparation entre collèges paraît quelque peu artificielle dans la mesure où des membres du collège économique ou du collège des personnalités pourraient tout aussi bien relever du collège culturel, en raison des responsabilités qu'ils exercent dans d'autres structures culturelles de la région. Enfin, la présence de mécènes au conseil d'administration donne un poids particulier au collège économique susceptible de rendre difficiles les équilibres entre collèges voulus par l'association ; dès lors, ils ne devraient pas être appelés à prendre part aux décisions.

---

<sup>9</sup> Le rapport moral fait office de rapport d'activité, ce dernier n'existant pas à proprement parler.

<sup>10</sup> Cette charte n'a jamais été élaborée.

<sup>11</sup> Aucune commission ni aucun comité n'a été institué, si ce n'est un groupe sur le tourisme de manière informelle.

De plus, seuls deux membres de l'assemblée ne font pas partie du conseil d'administration : les maires des communes de Roubaix et de Tourcoing. Hormis cette exception, le conseil d'administration est composé des mêmes membres que ceux de l'assemblée générale. En outre, il apparaît que l'assemblée générale et le conseil d'administration se réunissent, dans les faits, dans le cadre d'une seule et même réunion. Dans ces conditions, la distinction entre les deux organes est peu apparente.

### 2.2.3 Le bureau

Le bureau est composé d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire désignés par le conseil d'administration pour une durée de trois ans. Le président est nommé parmi les personnalités qualifiées. Le trésorier et le secrétaire sont désignés parmi les membres des collèges économique et culturel. Le bureau gère les affaires courantes. Il arrête, chaque année, les comptes de l'exercice précédent pour les présenter à la délibération de l'assemblée générale.

Le président fixe l'ordre du jour, convoque et préside les réunions de l'assemblée, du conseil et du bureau. Il assure l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration. Il a la responsabilité du personnel salarié de l'association.

Aucun élu de la commune de Lille, de la Métropole Européenne de Lille, de la région, du département du Nord ni aucun représentant de l'État ne siège au bureau, ce qui va dans le sens d'une autonomie de l'association vis-à-vis des financeurs publics. Néanmoins, un agent de la direction générale adjointe de la culture de la ville assiste régulièrement aux réunions du bureau. Cet agent n'a, cependant, pas de voix délibérative.

En réponse aux observations provisoires, le maire de Lille précise que cette participation a simple valeur d'expertise technique. La chambre relève, néanmoins, que cette présence n'est pas prévue dans les statuts.

## 2.3 La direction opérationnelle

Avant la modification des statuts en 2015, ceux-ci stipulaient que le président pouvait déléguer une partie de ses pouvoirs au directeur général et, par sous-délégation, au coordinateur général dans le cadre fixé par le règlement intérieur<sup>12</sup>. Cette délégation était large, le règlement précisant que le directeur général était « *responsable de la politique générale et de la gestion financière et matérielle de l'association* », qu'il disposait d'un « *pouvoir hiérarchique sur la structure de l'organisation* », qu'il assurait « *la direction de la structure exécutive* », et qu'il exerçait « *toute l'autorité nécessaire* » sur le personnel travaillant sous ses ordres.

---

<sup>12</sup> Règlement intérieur en date du 1<sup>er</sup> avril 2010.

Suite à la nomination de M. Fusillier<sup>13</sup>, directeur général de Lille 3000 jusqu'en novembre 2015, à la présidence de l'établissement public du Parc et de la Grande Halle de La Villette, l'association a modifié ses statuts. Ceux-ci mentionnent désormais que « *Sur proposition du président, un directeur général peut être désigné par le conseil d'administration (...). Sur proposition du président, le conseil d'administration peut nommer un administrateur général, et/ou un coordinateur général, dont il fixe l'étendue des fonctions* ». Cette révision des statuts de novembre 2015 a rendu caduc le règlement intérieur de 2010. Le nouveau règlement intérieur n'a été adopté que le 29 novembre 2017. Une nouvelle délégation de pouvoirs du président a été prise en faveur de l'administratrice générale, sur le modèle de celle qui existait pour le directeur général. En revanche, le coordinateur général ne dispose plus, formellement, d'une sous-délégation de pouvoirs.

Dans sa réponse, le président de Lille 3000 précise que les missions de la direction opérationnelle ont été approuvées par le conseil d'administration du 17 novembre 2015. La chambre relève, cependant, que celle-ci dispose, aujourd'hui, de pouvoirs délégués très importants sur la gestion de la structure et dont l'étendue n'a pas été encadrée par le conseil d'administration dans le règlement intérieur actuellement en vigueur. En outre, il s'avère que le coordinateur général est, depuis 2016, le titulaire de la licence d'entrepreneur de spectacles pour l'association, sans disposer pour autant d'une délégation formelle de pouvoirs du président. Enfin, le poste de directeur général a été maintenu dans les statuts modifiés de novembre 2015 mais n'est pas pourvu depuis cette date (*cf. infra*).

La chambre recommande donc de clarifier l'organisation de la direction opérationnelle en définissant plus précisément les missions du directeur général, de l'administrateur général et du coordinateur général dans le règlement intérieur, ainsi que les délégations de pouvoirs qui leur sont accordées. En particulier, en tant que détenteur de la licence d'entrepreneur de spectacles, le coordinateur général devrait disposer d'une délégation formelle de pouvoirs.

**Recommandation n° 1 : clarifier et sécuriser la gouvernance administrative de l'association en précisant les missions ainsi que les délégations du directeur général, de l'administrateur général et du coordinateur général.**

## 2.4 La situation de l'ancien directeur général

M. Didier Fusillier a dirigé la scène nationale « Le Manège » de Maubeuge de 1990 à l'été 2015<sup>14</sup>. Tout en conservant ce poste, il a été engagé comme directeur de la maison des arts de Créteil (MAC) en 1993, date à laquelle cette institution connaissait une crise financière et sociale. Il en est resté le directeur jusqu'en 2015. En 2000, il a par ailleurs été nommé directeur général de l'association « Lille horizon 2004 », structure organisatrice de la capitale européenne de la culture, et a été maintenu par la suite à la direction de « Lille 2006-2008 », puis de « Lille 3000 » jusqu'en novembre 2015, suite à sa prise de fonctions à la présidence de

<sup>13</sup> M. Didier Fusillier est devenu « conseiller artistique expert » depuis cette date.

<sup>14</sup> Voir à ce sujet le rapport d'observations définitives de la chambre du 18 janvier 2018, rendu communicable le 23 avril 2018.

l'établissement public de La Villette en septembre. Avec l'accord du ministère de la culture et de la communication sur le cumul de fonctions, il a néanmoins conservé, à titre d'activité accessoire, un poste de « conseiller artistique expert » au sein de l'association, cette dernière souhaitant qu'il puisse continuer à en assurer la programmation. Toutefois, la chambre relève que le nom de M. Fusillier continue d'apparaître sur tous les documents de communication de la structure en haut de l'équipe administrative comme s'il en était toujours à la tête.

Entre 2000 et août 2015, M. Fusillier a donc occupé simultanément trois emplois de direction de grandes structures culturelles<sup>15</sup>. N'étant pas illégale comme le soulignent le président de l'association et l'intéressé dans leurs réponses respectives, quoique atypique, la multiplicité de ces fonctions est contraire à l'esprit de la charte des missions de service public pour le spectacle vivant de 1998<sup>16</sup>. De plus, la chambre note qu'aucun protocole de coopération n'a été conclu entre Lille 3000 et les deux autres structures. Il aurait permis de clarifier les engagements de M. Fusillier dans chacune d'entre elles.

Pour tenir compte des responsabilités de M. Fusillier auprès du Manège de Maubeuge et de la MAC de Créteil, le contrat de travail de l'intéressé à Lille 3000 aurait dû fixer, logiquement, une rémunération à hauteur de 33,33 % de son salaire brut à temps complet, comme pour les deux autres structures. Or, M. Fusillier a perçu de la part de l'association entre 2012 et août 2015 un salaire brut moyen de plus de 8 200 € par mois correspondant à 60 % de sa rémunération à temps plein<sup>17</sup>. S'appuyant sur les contrôles des juridictions financières effectués sur la MAC de Créteil et le Manège de Maubeuge, la chambre estime que M. Fusillier percevait durant la période un revenu brut cumulé mensuel d'environ 20 500 € conduisant à un pourcentage de quotité de travail de 180 %<sup>18</sup>.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de Lille 3000 et M. Fusillier précisent que les responsabilités de ce dernier ne permettaient pas de quantifier son temps de travail avec précision. Ils font valoir qu'un travail de réflexion, non quantifiable par nature, était également consacré aux recherches de perspectives et aux stratégies à déployer, et que son salaire était évalué « au regard de ce qu'il pouvait apporter au développement de l'association ». Depuis septembre 2015, en tant que conseiller artistique expert de Lille 3000, il est rémunéré mensuellement à hauteur de 4 300 € bruts<sup>19</sup>, ce qui correspond à plus de la moitié de ce que l'intéressé touchait auparavant comme directeur général, mais pour désormais seulement neuf heures de travail par semaine<sup>20</sup>.

Au regard de ces éléments, M. Fusillier semble disposer, au sein de l'association, de prérogatives qui vont au-delà de la mission de conseiller et bénéficie, en raison de ce cumul de postes, de rémunérations qui dépassent largement la quotité de travail à plein temps.

---

<sup>15</sup> M. Fusillier a également été directeur artistique de l'opération « Berges de Seine » à Paris, Lille 3000 ayant été attributaire d'un marché public de la ville de Paris entre 2012 et 2015.

<sup>16</sup> Selon cette charte, « *La direction des institutions représente une charge à plein temps. Les cumuls d'emplois et de rémunérations sont donc exceptionnels et, en tout état de cause, précisés dans le contrat* ».

<sup>17</sup> Prime de fin d'année comprise. Celle-ci représente l'équivalent d'un 13<sup>ème</sup> mois.

<sup>18</sup> Cf. rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France sur la MAC de Créteil du 5 février 2014 et le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes Hauts-de-France sur Le Manège de Maubeuge du 18 janvier 2018.

<sup>19</sup> Prime de fin d'année comprise.

<sup>20</sup> Selon l'avenant au contrat de travail de M. Fusillier en date d'août 2015.

De plus, l'avenant à son contrat de travail précise que « *la possibilité est offerte au salarié, le cas échéant, de réintégrer ses fonctions de directeur général au sein de Lille 3000* ». Le poste, non pourvu depuis son départ, lui est ainsi réservé *de facto* et apparaît comme étant laissé à sa discrétion.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Au regard de ses statuts, l'association dispose d'une gouvernance qui ne présente pas de problèmes majeurs, mais qui mériterait néanmoins d'être clarifiée et sécurisée sur plusieurs points tels que la composition et le fonctionnement de ses instances (assemblée générale, conseil d'administration, bureau). En particulier, la composition du conseil d'administration ne respecte pas, dans les conditions actuelles, les équilibres entre collèges (culturel, économique, personnalités) prévus par les statuts.*

*Par ailleurs, afin d'améliorer le fonctionnement de la direction opérationnelle, la chambre recommande que l'association précise les postes ainsi que les missions du directeur général, de l'administrateur général et du coordinateur général. L'étendue des délégations de pouvoirs qui leur sont accordées devrait être déterminée par le conseil d'administration et formalisée dans le règlement intérieur.*

---

## **3 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

### **3.1 La qualité de l'information financière**

#### **3.1.1 La publicité des comptes**

Conformément aux articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce, l'association présente chaque année à son assemblée générale des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe tenus selon la norme comptable en vigueur. Ces documents sont certifiés par un commissaire aux comptes qui établit également un rapport.

Quelques manquements ont été constatés en termes de publication des comptes<sup>21</sup> et du rapport annuel du commissaire aux comptes sur le site internet du Journal Officiel. La chambre invite l'association à veiller, à l'avenir, à la complétude de cette publicité.

---

<sup>21</sup> Les comptes et les rapports annuels 2013, 2015 et 2016 ont été publiés de manière incomplète sur le site internet du Journal Officiel. L'association a indiqué avoir régularisé la situation.

### 3.1.2 L'annexe sur les rémunérations des hauts cadres dirigeants

L'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif prévoit que « les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 € doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature ». Sont concernés à la fois les dirigeants bénévoles, en principe non rémunérés, et les cadres dirigeants au sens du code du travail, par définition rémunérés ; la détermination des trois plus hauts cadres dirigeants doit s'effectuer selon l'importance du rôle de chacun dans la gestion et la représentation de l'association<sup>22</sup>.

Jusqu'en 2016, alors même que sa direction opérationnelle dispose de larges pouvoirs délégués (*cf. supra*), l'association ne publiait pas les rémunérations des trois plus hauts cadres salariés. Les comptes mentionnaient que « *les principaux dirigeants (membres du bureau du conseil d'administration) ne sont pas rémunérés* ». En 2017, à la suite de son contrôle, la chambre constate qu'en annexe des comptes, est désormais déclaré le montant globalisé des rémunérations les plus élevées des trois salariés cadres, soit 234 771 €.

**Rappel au droit n° 1 : mentionner dans les comptes annuels de l'association les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants salariés ainsi que leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.**

### 3.1.3 Le compte-rendu financier

L'article 10 de loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations indique que « *Lorsque la subvention est affectée à une dépense déterminée, l'organisme de droit privé bénéficiaire doit produire un compte-rendu financier qui atteste de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention* ». Même s'il n'existe pas de modèle-type, un arrêté du 11 octobre 2006<sup>23</sup> précise clairement que ce compte-rendu financier est constitué d'un tableau des charges et des produits affectés à la réalisation de l'action subventionnée et fait apparaître les écarts éventuels, exprimés en euro et en pourcentage, constatés entre le budget prévisionnel de l'action et les réalisations. Il est accompagné de deux annexes : la première comprend un commentaire sur les écarts constatés ; la seconde comprend une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux de l'action. Ce compte-rendu financier participe à la transparence de l'utilisation des fonds publics.

<sup>22</sup> Réponse ministérielle du 28 février 2008 à une question parlementaire.

<sup>23</sup> Relatif au compte-rendu financier prévu par l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

L'ensemble des conventions bilatérales conclues entre Lille 3000 et ses financeurs publics prévoit la transmission d'un tel compte-rendu financier, en plus des comptes annuels et des bilans d'activité. Si ce compte-rendu est communiqué à la Métropole Européenne de Lille, à la région Hauts-de-France et à l'État concernant l'utilisation de leurs subventions respectives, la chambre n'a pas eu connaissance, par Lille 3000, de l'envoi d'un compte-rendu financier annuel au département du Nord sur la période 2012-2015.

Alors qu'un compte-rendu financier annuel lui est transmis pour la gare Saint-Sauveur, la commune de Lille n'en reçoit pas pour l'utilisation de sa subvention affectée au programme annuel d'activités.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique que pour se conformer au droit, un document complémentaire sera établi pour valoriser l'utilisation de cette subvention municipale.

La chambre relève que, par ailleurs, la Métropole Européenne de Lille a mis en place un comité de suivi et d'évaluation, présidé par la vice-présidente déléguée chargée de la culture et comprenant des élus métropolitains de tout bord politique. L'association rend compte de ses actions à ce comité plusieurs fois par an.

#### **3.1.4 La qualité de la prévision budgétaire**

L'association présente à son conseil d'administration un budget prévisionnel (BP) annuel équilibré en produits et en charges. C'est la direction opérationnelle qui élabore les budgets de l'association, par projets et de manière globalisée, et suit leur exécution, en les ajustant en fonction des produits perçus. L'administratrice générale valide les engagements de dépenses et signe les ordres de paiement. Dans les dossiers annuels de demande de subvention adressés à la commune de Lille, elle remplit également un document budgétaire prévisionnel<sup>24</sup>, dont la structuration est différente.

Outre quelques erreurs matérielles dans plusieurs de ces budgets et documents, les dépenses et les recettes sont indiquées de manière globalisée ; elles mériteraient d'être plus détaillées compte tenu des enjeux financiers parfois significatifs. C'est notamment le cas des dépenses de programmation ; par exemple, le BP 2016 indique 1 300 909 € de dépenses pour la gare Saint-Sauveur et 991 818 € pour « d'autres projets » sans autre précision. En matière de recettes, aucun BP ne prévoit de ressources propres d'exploitation (billetterie, vente de produits et de services) alors que l'association dégage, chaque année, un chiffre d'affaires.

Surtout, la chambre constate de forts écarts entre le budget prévisionnel annuel et son exécution telle qu'elle est présentée dans le compte de résultat.

---

<sup>24</sup> Formulaire Cerfa.

**Tableau n° 1 : Écart entre le budget prévisionnel et le compte de résultat<sup>25</sup>**

(en € HT)	PRODUITS			CHARGES		
	Budget prévisionnel	Compte de résultat	Écart	Budget prévisionnel	Compte de résultat	Écart
2012	10 713 438	12 166 348	<b>- 1 452 910</b>	10 713 438	12 158 735	<b>- 1 445 297</b>
2013	6 837 035	5 676 817	<b>1 160 218</b>	6 837 035	5 663 310	<b>1 173 725</b>
2014	6 934 727	5 150 873	<b>1 783 854</b>	6 934 727	5 137 753	<b>1 796 974</b>
2015	6 794 062	10 048 415	<b>- 3 254 353</b>	6 794 062	10 042 561	<b>- 3 248 499</b>
2016	3 792 727	4 276 290	<b>- 483 563</b>	3 792 727	4 271 101	<b>- 478 374</b>
2017	6 767 727	4 455 134	<b>2 312 593</b>	6 767 727	4 424 003	<b>2 343 724</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les BP et les comptes annuels de l'association.

Par rapport au résultat constaté, les prévisions sont, soit sous estimées : - 1,4 M€ en 2012, - 3,2 M€ en 2015 et - 0,5 M€ en 2016, soit surestimées + 1,2 M€ en 2013, + 1,8 M€ en 2014 et + 2,3 M€ en 2017.

L'association ajuste son BP en juin de l'année de son exécution ; ce budget révisé ne se rapproche pas plus du compte de résultat, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau n° 2 : Écart entre le budget prévisionnel et le compte de résultat (charges)<sup>26</sup>**

(en € HT)	CHARGES				
	Budget prévisionnel 1	Budget prévisionnel 2	Compte de résultat	Écart par rapport à BP 1	Écart par rapport à BP 2
2012	10 713 438	12 971 159	12 166 348	<b>- 1 445 297</b>	<b>804 811</b>
2013	6 837 035	7 121 513	5 676 817	<b>1 173 725</b>	<b>1 444 696</b>
2014	6 934 727	7 354 683	5 150 873	<b>1 796 974</b>	<b>2 203 810</b>
2015	6 794 062	10 995 635	10 048 415	<b>- 3 248 499</b>	<b>947 220</b>
2016	3 792 727	6 000 763	4 276 290	<b>- 478 374</b>	<b>1 724 473</b>
2017	6 767 727	6 889 250	4 424 003	<b>2 343 724</b>	<b>2 465 247</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les BP et les comptes annuels de l'association.

Les écarts demeurent conséquents entre le BP ajusté en juin et son exécution.

Cette situation atteste de la grande difficulté de l'association à disposer de prévisions budgétaires fiables.

Par ailleurs, l'association souligne que sa gestion budgétaire est pluriannuelle en raison de la spécificité de son activité, qui est centrée sur l'organisation de grandes éditions tous les trois ou quatre ans. C'est pourquoi elle élabore également des projections budgétaires triennales. La chambre constate cependant que celles-ci présentent aussi des écarts en termes d'exécution. Ainsi, alors que la projection 2013-2015 prévoyait des charges cumulées de 23,3 M€, les comptes de résultat indiquent une réalisation effective à hauteur de 20,8 M€, soit une différence de 2,5 M€.

<sup>25</sup> Les BP de l'année n sont ceux adoptés par le conseil d'administration en novembre ou décembre de l'année n-1. Le compte de résultat de l'année n est généralement arrêté en juin de l'année n+1.

<sup>26</sup> Le BP 1 de l'année n est celui adopté par le conseil d'administration en novembre ou décembre de l'année n-1. Le BP 2 est celui ajusté par le conseil en juin de l'année n.

La chambre recommande à l'association d'affiner la qualité de sa prévision budgétaire afin que ses financeurs et ses instances de gouvernance, en particulier le conseil d'administration, puissent disposer de l'information la plus juste, en toute transparence.

**Recommandation n° 2 : soumettre aux instances dirigeantes et aux financeurs des prévisions budgétaires annuelles plus fiables et plus complètes, notamment en matière de charges de programmation.**

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique qu'elle s'efforcera de détailler davantage, et le plus tôt possible en amont des événements, les postes prévisionnels de dépenses de programmation.

## **3.2 La fiabilité des comptes**

L'association s'appuie sur un cabinet d'audit extérieur pour sa revue comptable, et sur son commissaire aux comptes pour l'établissement et la certification de ses comptes. L'administratrice générale souhaiterait pouvoir recruter, à terme, un adjoint ainsi qu'un contrôleur de gestion.

### **3.2.1 La valorisation des contributions en nature**

Les comptes annuels mentionnent les contributions en nature des mécènes pour la mise en œuvre de manifestations.

En revanche, les aides en nature des collectivités locales, qui peuvent être importantes, ne sont pas valorisées dans les comptes. Ainsi, la commune de Lille prend directement à sa charge certaines dépenses dans la gare Saint-Sauveur et le Tripostal qui ne sont pas chiffrées<sup>27</sup>. À la suite de son contrôle, la chambre observe qu'elles le sont désormais dans l'annexe des comptes 2017, à hauteur de 6 513 € pour des prêts de matériel. Elle constate, cependant, que les mises à disposition de ces deux lieux ne le sont toujours pas.

Dans sa réponse, le maire de Lille précise qu'elle tient à disposition de l'association les informations nécessaires à ces valorisations. La chambre invite, par conséquent, Lille 3000 à se rapprocher des collectivités locales pour valoriser leurs aides en nature et rendre compte de manière plus fidèle de ces soutiens publics.

---

<sup>27</sup> Fluides, une partie des frais de nettoyage, gardiennage, entretien et maintenance courante, sécurité, une partie de l'accueil, prêts de matériel.

### 3.2.2 L'actif immobilisé et l'investissement

Les bilans de l'association montrent une augmentation de son actif immobilisé brut. Il s'élève à plus de 760 000 € en 2017 (contre 604 000 € en 2012). Après amortissement, il est comptabilisé pour un montant de 63 268 €. L'accroissement de l'actif résulte des investissements faits par l'association. Leur mode de financement pourrait être mieux détaillé dans les comptes.

Tous les investissements, tels que la fabrication de décors urbains et d'œuvres, et les travaux de scénographie, ne figurent pas au patrimoine de l'association<sup>28</sup>, car ils seraient destinés à être détruits après l'événement, comme l'indique le président de l'association dans sa réponse. Pour autant, la chambre invite Lille 3000 à inscrire à son actif tous les biens qui présentent le caractère d'immobilisation.

### 3.3 La situation financière

La chambre a procédé à l'analyse de la situation financière de l'association à partir de ses comptes annuels.

Tableau n° 3 : Comptes de résultat au 31 décembre

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>12 065 112</b>	<b>5 615 472</b>	<b>5 086 816</b>	<b>9 963 041</b>	<b>4 228 943</b>	<b>4 427 796</b>
Chiffres d'affaires nets	664 146	902 972	391 579	499 625	220 553	148 970
Sub. d'exploit. HT	7 121 909	3 681 495	2 468 365	5 896 722	2 272 727	1 400 000
Sub. d'exploit. en % produits d'exploit.	59,03 %	65,56 %	48,52 %	59,19 %	53,74 %	31,62 %
Autres produits (dont mécénat)	4 186 490	1 000 195	2 195 773	3 512 077	1 720 824	2 877 501
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>12 093 477</b>	<b>5 702 049</b>	<b>5 202 018</b>	<b>10 124 530</b>	<b>4 327 350</b>	<b>4 494 406</b>
Autres achats et charges externes	8 206 425	2 807 969	2 629 421	6 456 823	2 053 673	2 049 224
Salaires et charges sociales	3 333 126	2 618 834	2 309 889	3 386 124	2 114 066	2 290 159
Salaires et charges en % des charges d'exploit.	27,56 %	45,93 %	44,40 %	33,44 %	48,85 %	50,96 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 28 365</b>	<b>- 86 577</b>	<b>- 115 202</b>	<b>- 161 489</b>	<b>- 98 407</b>	<b>- 66 609</b>
Résultat financier	94 084	36 865	49 802	61 650	18 979	26 721
Résultat exceptionnel	- 58 074	19 376	14 062	2 638	27 889	- 926
Impôt sur les bénéfices		- 43 843	- 64 458	- 103 055	- 56 728	- 71 945
<b>Total produits</b>	<b>12 166 379</b>	<b>5 676 817</b>	<b>5 150 873</b>	<b>10 048 415</b>	<b>4 276 290</b>	<b>4 455 134</b>
<b>Total charges</b>	<b>12 158 734</b>	<b>5 663 310</b>	<b>5 137 753</b>	<b>10 042 561</b>	<b>4 271 101</b>	<b>4 424 003</b>
<b>Résultat net</b>	<b>7 645</b>	<b>13 507</b>	<b>13 120</b>	<b>5 854</b>	<b>5 189</b>	<b>31 131</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

<sup>28</sup> Production immobilisée dans les bilans.

Les produits et les charges évoluent fortement entre 2012 et 2017. Leurs variations à la hausse sont étroitement liées aux années d'édition thématique (2012 et 2015).

Si l'exploitation est déficitaire durant la période, en particulier en 2014 et 2015, le résultat net, après intégration des produits financiers, demeure faiblement positif.

### 3.3.1 Les produits

#### 3.3.1.1 Les subventions d'exploitation

**Tableau n° 4 : Subventions d'exploitation utilisées<sup>29</sup>**

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Commune de Lille</b>	<b>3 737 383</b>	<b>2 857 009</b>	<b>2 030 000</b>	<b>2 970 000</b>	<b>1 736 364</b>	<b>1 400 000</b>
dont activités principales	2 475 701	1 875 701	1 075 455	2 015 455	781 819	445 455
dont activités gare Saint-Sauveur	1 261 682	981 308	954 545	954 545	954 545	954 455
en % total subventions	52,48 %	77,60 %	82,24 %	50,34 %	76,40 %	100 %
en % total produits d'exploitation	30,98 %	50,88 %	39,91 %	29,81 %	41,06 %	31,62 %
<b>Métropole Européenne de Lille</b>	<b>2 490 654</b>	<b>390 000</b>	<b>208 365</b>	<b>2 388 636</b>	<b>81 818</b>	<b>0</b>
en % total subventions	34,97 %	10,59 %	8,44 %	40,49 %	3,60 %	0 %
<b>Total commune et MEL en % total subventions</b>	<b>87,45 %</b>	<b>88,20 %</b>	<b>90,68 %</b>	<b>90,83 %</b>	<b>80,00 %</b>	<b>100 %</b>
Département du Nord	140 187	112 150	54 545	40 909	0	0
Région	327 196	144 766	0	272 727	0	0
État (DRAC)*	426 489	177 570	175 454	181 818	454 545	0
État (ANCSEC et DRJSCS)**				45 455		
<b>Total subventions utilisées</b>	<b>7 121 909</b>	<b>3 681 495</b>	<b>2 468 364</b>	<b>5 899 545</b>	<b>2 272 727</b>	<b>1 400 000</b>
<b>Total en % produits d'exploit</b>	<b>59,03 %</b>	<b>65,56 %</b>	<b>48,52 %</b>	<b>59,19 %</b>	<b>53,74 %</b>	<b>31,62 %</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

\* DRAC : direction régionale des affaires culturelles ; \*\* ANCSEC : agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances ; DRJSCS : direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.

Les subventions d'exploitation versées par les collectivités publiques représentent en moyenne annuelle 57 % des produits d'exploitation utilisés entre 2012 et 2016. En 2017, elles atteignent 32 %.

<sup>29</sup> Il s'agit des subventions consommées durant l'exercice ; elles ne correspondent pas aux subventions votées (voir point 3.3.1.4).

La commune de Lille est le principal partenaire public, sa part oscillant entre 50,3 % et 100 % du total des subventions consommées sur la période. En 2017, elle a voté une subvention de 2,5 M€ HT<sup>30</sup>.

La Métropole Européenne de Lille est le deuxième financeur public. Son aide est quadriennale et s'élève à 2,18 M€ HT sur la période 2016-2019<sup>31</sup>.

Les subventions cumulées de Lille et de sa métropole représentent en moyenne 87 % des subventions d'exploitation reçues par l'association entre 2012 et 2016. Lors des années d'éditions thématiques de 2012 et 2015, elles dépassent les 5 M€ HT cumulés à elles deux.

Les aides de la région ont, quant à elles, diminué entre 2012 et 2015 et représenté environ 4 % des subventions utilisées comme produits durant cette période. En 2017, la région Hauts-de-France a adopté une convention pluriannuelle avec Lille 3000 relative à une aide d'1 M€ par an jusqu'en 2019, faisant d'elle un financeur public très important.

Les subventions du département du Nord ont connu une baisse de 70 % entre 2012 et 2015. Elles ont représenté environ 2 % par an du total des subventions consommées comme produits durant la période. Le département n'apporte plus son soutien financier à Lille 3000 depuis 2016.

Les subventions de l'État, à travers la direction régionale des affaires culturelles, ont varié sur la période, passant de 400 000 € TTC en 2012 à 190 000 € en 2013, avant de croître à 250 000 € en 2015, puis 500 000 € en 2016. Ce montant est reconduit en 2017 et 2018, dans le cadre d'une convention triennale signée en 2016. Elle représente environ 5,4 % des subventions utilisées sur la période 2012-2015 (20 % en 2016). En 2015, l'association a reçu des aides complémentaires de l'agence nationale de la cohésion sociale et de l'égalité des chances ainsi que de la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.

### 3.3.1.2 Le mécénat

#### **Différences entre mécénat et parrainage (*sponsoring*)**

Le mécénat constitue un mode de financement privé complémentaire du financement public. Il se définit comme « *un soutien matériel ou financier apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général* »<sup>32</sup>. Il se distingue du parrainage (*sponsoring*) qui est « *un soutien matériel apporté par une personne physique ou morale à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct* ».

La loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon », fournit le cadre de l'avantage fiscal octroyé à une entreprise réalisant une action de mécénat. Ce cadre, codifié à l'article 238 bis du code général des impôts, est rédigé comme suit : « *ouvrent droit à une réduction d'impôts égale à 60 % de leur montant les versements, pris dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires, effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt*

<sup>30</sup> En 2012, la subvention votée par la ville s'élevait à plus de 3 M€ HT. Après une diminution à 2,1 M€ HT en 2016, elle s'élève à 2,5 M€ HT en 2017.

<sup>31</sup> Sur 2010-2013, la métropole a voté une subvention de 2,6 M€ HT à laquelle s'est rajoutée une aide de 0,49 M€ en 2012. Sur 2013-2016, sa subvention s'élève à 2,2 M€ HT, avec des compléments de 0,27 M€ en 2014 et de 0,16 M€ en 2015.

<sup>32</sup> Définition donnée par l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.

sur les sociétés au profit (...) de fondations ou associations reconnues d'utilité publique ». Ce bénéfice est remis en cause s'il existe une disproportion marquée – généralement reconnue quand il existe un rapport de 1 à 4 (25 %) – entre les sommes données et la valorisation de la « prestation » rendue par l'organisme bénéficiaire des dons. Le respect de ce principe est contrôlé par l'administration fiscale.

Concernant le parrainage, l'article 39-1-7 du code général des impôts prévoit que les dépenses engagées par les entreprises dans le cadre de manifestations, notamment de caractère culturel, sont déduites du résultat imposable de l'entreprise.

Le mécénat prend différentes formes en faveur de Lille 3000 :

- le « partenaire officiel » s'associe à l'ensemble de la manifestation et s'y identifie pendant quatre ans. Sa contribution est d'1,1 M€. Il s'agit d'un cercle restreint de grandes entreprises : SFR, EDF, Accor, Auchan, Caisse d'épargne, Fondation Total, AG2R, Vinci Park ;
- le partenaire « grand projet » soutient des manifestations d'envergure (grande exposition, installation, spectacle) par une contribution financière. L'entreprise bénéficie, en fonction de son engagement, d'une communication autour des projets soutenus. L'enveloppe financière varie de 100 000 à 300 000 € ;
- le « fournisseur officiel » apporte son savoir-faire, ses compétences et un ensemble de prestations en nature. L'entreprise bénéficie d'une communication autour de certains événements choisis. Air France et la SNCF sont fournisseurs officiels ;
- le « fournisseur » soutient des manifestations d'envergure en mettant à disposition son savoir-faire, ses compétences et un ensemble de prestations en nature. Il bénéficie d'une communication autour des projets soutenus ;
- le partenaire « média » est associé et participe directement à la communication d'un projet ou de la manifestation en général ;
- le partenaire « Club Lille 3000 » soutient l'association de manière ponctuelle dans le cadre d'un ou plusieurs événements.

**Tableau n° 5 : Évolution des dons de mécénat et de parrainage (sponsoring)**

(en €)	Club Lille3000	Fournisseurs	Partenaires media	Partenaires grands projets	Partenaires officiels	Sponsoring	Total mécénat (hors sponsoring)	Total général
2012	8 000	96 597		1 460 798	1 460 000	<b>412 118</b>	<b>3 025 395</b>	<b>3 437 513</b>
2013	12 500	3 000	27 550	276 300	2 020 000	<b>200 658</b>	<b>2 339 350</b>	<b>2 540 008</b>
2014	4 000	3 000		148 500	1 845 000	<b>578 604</b>	<b>2 000 500</b>	<b>2 579 104</b>
2015	4 000	4 000	30 000	447 855	1 529 657	<b>465 632</b>	<b>2 015 512</b>	<b>2 481 144</b>
2016		10 222		60 000	1 204 008	<b>240 678</b>	<b>1 274 230</b>	<b>1 514 908</b>
2017	11 500				1 144 424	<b>297 740</b>	<b>1 155 924</b>	<b>1 453 664</b>
<b>Total général</b>	<b>40 000</b>	<b>116 818</b>	<b>57 550</b>	<b>2 393 453</b>	<b>9 203 089</b>	<b>2 195 430</b>	<b>11 810 911</b>	<b>14 006 341</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de Lille 3000.

Les contributions des mécènes s'effectuent sous forme de dons en numéraire ou en nature. Elles reposent sur des conventions de partenariat, les plus importantes étant pluriannuelles. Elles ne doivent pas excéder 25 % du montant des dons versés au titre d'une année.

Pour tous les partenariats officiels, l'association a mis en place un comité de suivi afin de renforcer ses relations avec les entreprises mécènes.

Selon elle, les contreparties sont difficilement quantifiables et consistent en la mention du nom et du logo du partenaire mécène sur les supports de communication de Lille 3000 et des opérations de relations publiques.

Les principaux parrainages sont Air France, la SNCF et Unibail - Société du centre commercial du triangle des gares. Cette dernière est propriétaire des bureaux du siège de l'association<sup>33</sup>. La convention de partenariat précise que les versements effectués prennent la forme d'une contribution numéraire qui correspond, chaque année, au loyer payé par l'association. L'entreprise prend donc en charge *de facto* les charges locatives de l'association. En contrepartie, Lille 3000 propose un programme d'activités comportant l'accueil d'installations artistiques ou d'animations au sein du centre commercial Euralille ou bien des invitations à certaines manifestations.

**Tableau n° 6 : Évolution des recettes de mécénat utilisées comme produits**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total mécénat</b>	<b>4 185 487</b>	<b>996 573</b>	<b>2 194 603</b>	<b>3 509 903</b>	<b>1 720 486</b>	<b>2 877 391</b>
Autres produits	1 003	3 623	1 169	2 174	338	110
Total mécénat et autres produits	4 186 490	1 000 196	2 195 772	3 512 077	1 720 824	2 877 501
Produits d'exploitation	12 065 112	5 615 472	5 086 816	9 963 041	4 228 943	4 427 796
<b>Mécénat en % total produits exploitation</b>	<b>34,69 %</b>	<b>17,75 %</b>	<b>43,14 %</b>	<b>35,23 %</b>	<b>40,68 %</b>	<b>65 %</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

Le mécénat représente entre 17,8 % (2013) et 65 % (2017) des produits d'exploitation, avec une moyenne annuelle de 34 %. Il s'élève à près de 2,9 M€ en 2017. À titre de comparaison, les scènes nationales ont un objectif de 20 % de part de recettes propres (ressources propres et mécénat) dans le total de leurs produits. Ce pourcentage est largement dépassé concernant Lille 3000. Il met en évidence le fait que le mécénat se substitue progressivement au financement public. Les recettes de mécénat non dépensées en fin d'année sont reportées en produits constatés d'avance<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Le siège de Lille 3000 se situe à l'Espace Matisse, au 105 Centre Euralille, à Lille.

<sup>34</sup> Cela explique les différences entre le montant du mécénat reçu (*cf.* tableau n° 5) et le montant du mécénat utilisé comme produit (*cf.* tableau n° 6).

## 3.3.1.3 Les ressources propres

Tableau n° 7 : Évolution des ressources propres (chiffres d'affaires)

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>664 146</b>	<b>902 972</b>	<b>391 578</b>	<b>499 624</b>	<b>220 553</b>	<b>148 970</b>
dont ventes marchandises	41 714	39 930	25 026	21 272	1 467	2 858
dont production vendue	622 432	863 042	366 552	478 352	219 086	146 112
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>12 065 112</b>	<b>5 615 472</b>	<b>5 086 816</b>	<b>9 963 041</b>	<b>4 228 943</b>	<b>4 427 796</b>
<b>Chiffre d'affaires en % produits d'exploitation</b>	<b>5,50 %</b>	<b>16,08 %</b>	<b>7,70 %</b>	<b>5,01 %</b>	<b>5,22 %</b>	<b>3,36 %</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

Les recettes propres comprennent les produits issus de la vente de marchandises ainsi que de la production de biens et de services (billetterie, vente de catalogues et de produits). Elles constituent le « chiffre d'affaires » de l'association.

Sur la période 2012-2017, Lille 3000 se caractérise par une très faible part des recettes propres dans les produits d'exploitation, entre 3,4 % et 7,7 %, avec un pic à 16 % en 2013. Ce niveau limité s'explique par le modèle économique même de la structure qui se caractérise par la gratuité de la plupart des manifestations, notamment à la gare Saint-Sauveur. Ce faisant, la dépendance de l'association envers les subventions publiques et le mécénat privé n'en est que plus forte.

## 3.3.1.4 La pratique des produits constatés d'avance

Chaque année, l'association reçoit des recettes de subventions publiques et de mécénat qu'elle ne consomme pas et qu'elle met en réserve sous forme de produits constatés d'avance pour les utiliser ultérieurement.

C'est pourquoi les montants des subventions allouées par les collectivités territoriales et l'État<sup>35</sup> ne coïncident pas avec ceux réellement utilisés qui figurent dans les comptes annuels. Ainsi, sur une subvention de 2,5 M€ HT votée par la commune de Lille en 2017, l'association n'a utilisé qu'1,4 M€. Le reste a été dégagé en produits constatés d'avance. De même, les aides accordées en 2017 par la région (1 M€) et l'État (500 000 €) n'ont pas été utilisées par l'association. Elles ont été reportées, en intégralité, en produits constatés d'avance.

L'association justifie cette pratique par le fait que ses projets sont pluriannuels, ses éditions thématiques se préparant sur plusieurs années.

Au 31 décembre de chaque année, elle dispose donc d'un stock important de produits constatés d'avance.

<sup>35</sup> Cf. annexe n° 2.

Tableau n° 8 : Évolution du stock de produits constatés d'avance<sup>36</sup>

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Prod. constat. d'av.</b>	<b>4 571 322</b>	<b>9 415 284</b>	<b>9 070 188</b>	<b>3 738 558</b>	<b>6 327 480</b>	<b>10 131 818</b>
dont PCA subventions	470 000	2 152 991	2 695 000	-	2 500 000	6 781 818
dont PCA mécénat	4 101 321	7 262 293	6 375 188	3 738 391	3 827 480	3 350 000
Passif total	8 800 332	11 829 593	11 695 405	7 205 633	8 486 074	12 455 443
<b>PCA en % du passif total</b>	<b>51,94 %</b>	<b>79,59 %</b>	<b>77,55 %</b>	<b>51,88 %</b>	<b>74,56 %</b>	<b>81,34 %</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

Les produits constatés d'avance représentent ainsi, en moyenne, 70 % du passif total (ressources) de l'association sur les six dernières années. Fin 2017, ils dépassent les 10 M€, soit 81 % du passif. Les produits constatés d'avance constituent une part très importante des ressources de l'association qui les utilise pour financer son actif.

Les rapports annuels du commissaire aux comptes de Lille 3000 rappellent, à juste titre, que les « subventions de fonctionnement sont traitées conformément aux dispositions du règlement 99-01 du comité de la réglementation comptable. (...) Les produits constatés d'avance correspondent aux fonds octroyés au titre des conventions pluripartites et de partenariats de mécénat, lesquelles prévoient le financement pour une durée pluriannuelle. Le montant en produits constatés d'avance correspond aux sommes imputées sur les exercices suivants ».

Sur la période 2012-2017, l'association a dégagé des produits constatés d'avance sur ses recettes de mécénat ainsi que sur les subventions reçues de la commune de Lille, de la Métropole Européenne de Lille, de la région et de l'État.

Les partenariats conclus avec les mécènes sont, pour les plus importants d'entre eux, pluriannuels.

Concernant la Métropole Européenne de Lille, ses conventions sont quadriennales et donnent un fondement juridique aux produits constatés d'avance. La chambre note qu'elles prévoient, pour des raisons de trésorerie, un échelonnement précis annuel des versements pour des projets dont l'avancée est vérifiée par le comité de suivi. Néanmoins, alors que la convention 2016-2019 mentionne que la subvention sera versée en quatre fois, à raison de 500 000 € en 2016 et 800 000 € en 2017<sup>37</sup>, la chambre relève que l'association n'a consommé en tout que 90 001 € TTC (81 818 € HT) de ces crédits sur ces deux années.

Les produits constatés d'avance dégagés sur les aides 2017 de la région (1 M€) et de l'État (500 000 €) reposent sur des conventions triennales.

<sup>36</sup> Produits constatés d'avance disponibles au 31 décembre. Il ne s'agit pas des flux de produits dégagés au cours d'un exercice.

<sup>37</sup> 800 000 € en 2018 et 300 000 € en 2019 (TTC).

En revanche, les conventions financières passées avec la ville de Lille sont annuelles. Elles définissent un montant d'aide et des modalités de versement pour une année bien définie : celle de l'exercice en cours. Le montant des produits constatés d'avance n'est pas négligeable : 100 000 € dégagés en 2012, 470 000 € en 2014, 400 000 € en 2016, et plus d'1 M€ en 2017.

**Tableau n° 9 : Subventions de la ville de Lille et produits constatés d'avance**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subv. votées TTC	3 250 000	2 950 000	2 750 000	2 750 000	2 350 000	2 750 000
Subv. votées HT (a)	3 037 383	2 757 009	2 500 000	2 500 000	2 136 364	2 500 000
Subv. utilisées HT (b)	2 937 383	2 757 009	2 030 000	2 500 000	1 736 364	1 400 000
<b>PCA dégagés pour exercices ultérieurs (c = a - b)</b>	<b>100 000</b>	<b>0</b>	<b>470 000</b>	<b>0</b>	<b>400 000</b>	<b>1 100 000</b>
PCA exercices antérieurs utilisés	800 000	100 000	0	470 000	0	0
Subventions + PCA utilisés	3 737 383	2 857 009	2 030 000	2 970 000	1 736 364	1 400 000

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

La chambre souligne donc que la pratique des produits constatés d'avance sur les subventions de la commune de Lille n'est pas conforme à la réglementation applicable. D'un point de vue strictement contractuel, cette dernière serait en droit de reprendre, chaque année, la partie de sa subvention non consommée par l'association.

**Rappel au droit n° 2 : conformément au règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, ne dégager des produits constatés d'avance que dans le cadre des conventions pluriannuelles de financement.**

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire de Lille indique qu'elle proposera à l'association une convention pluriannuelle.

### 3.3.2 Les charges

L'association présente ses charges différemment dans leur décomposition entre les comptes de résultat et les bilans dits « analytiques ». Les montants totaux sont néanmoins identiques.

## 3.3.2.1 Les charges selon les comptes de résultat

Tableau n° 10 : Évolution des charges dans les comptes de résultat

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>12 093 477</b>	<b>5 702 049</b>	<b>5 202 018</b>	<b>10 124 530</b>	<b>4 327 350</b>	<b>4 494 406</b>
dont autres achats et charges externes	8 206 425	2 807 969	2 629 421	6 456 823	2 053 673	2 049 224
dont salaires et charges sociales	3 333 126	2 618 834	2 309 889	3 386 124	2 114 066	2 290 159
salaires et charges en % des charges d'exploit.	27,56 %	45,93 %	44,40 %	33,44 %	48,85 %	50,96 %
Charges financières	1 188	3 035	193	2 013	461	377
Charges exceptionnelles	64 069	2 069	0	19 073	18	1 166
Impôt sur les bénéfices		- 43 843	- 64 458	- 103 055	- 56 728	- 71 945
<b>Total charges</b>	<b>12 158 734</b>	<b>5 663 310</b>	<b>5 137 753</b>	<b>10 042 561</b>	<b>4 271 101</b>	<b>4 424 003</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

Sur la période 2012-2017, les charges d'exploitation s'élèvent à 4,9 M€ en moyenne pour les années hors édition thématique. Lors des éditions thématiques (2012 et 2015), elles dépassent les 10 M€.

La masse salariale (salaires et charges sociales) représente en moyenne 42 % des charges d'exploitation contre 58 % pour les dépenses d'activités et animations (autres achats et charges externes). En 2017, les charges de personnel dépassent les 50 %.

## 3.3.2.2 Les charges selon les bilans analytiques

Chaque année, l'association présente à son assemblée générale un bilan analytique correspondant à la réalisation de son budget prévisionnel. Les charges y sont structurées en trois parties :

- la programmation : elle correspond aux activités et animations portées par l'association et représente 76 % des charges en moyenne annuelle durant la période ;
- la coordination des projets : il s'agit des dépenses d'administration générale et de personnel qui pèsent dans les charges à hauteur de 17 % en moyenne sur la période 2012-2017. Concernant le personnel, seule l'équipe permanente (12 salariés en 2017) est prise en compte, ce qui explique la différence avec le niveau de la masse salariale telle que retracée dans les comptes de résultat ;
- les dépenses d'information, presse et relations publiques : elles s'élèvent en moyenne à 7 % des charges.

Tableau n° 11 : Évolution des charges dans les bilans analytiques

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Programmation</b>	<b>10 399 211</b>	<b>4 257 097</b>	<b>3 479 708</b>	<b>8 514 055</b>	<b>3 243 719</b>	<b>3 059 148</b>
Futurotextiles, Textifood	823 914	278 006	97 925	88 683	188 702	51 621
Pavillon expo univ. Milan			28 863	629 112		
Activités gare Saint- Sauveur	1 772 021	1 382 501	1 354 919	1 000 000	1 660 658	1 718 446
Tripostal		1 197 432	1 349 683	148 044	33 574	1 041 412
Fantastic 2012	5 486 984	1 302 494				
Renaissance 2015		82 037	595 072	6 648 216	1 271 656	
Eldorado 2019						170 130
Autres projets	2 316 292	14 627	53 246		89 129	77 539
<b>Information, presse, relations publiques</b>	<b>580 330</b>	<b>387 495</b>	<b>511 603</b>	<b>479 219</b>	<b>240 000</b>	<b>407 743</b>
<b>Coordination des projets</b>	<b>1 179 195</b>	<b>1 018 718</b>	<b>1 146 441</b>	<b>1 049 287</b>	<b>787 383</b>	<b>957 112</b>
<b>Total charges</b>	<b>12 158 736</b>	<b>5 663 310</b>	<b>5 137 752</b>	<b>10 042 561</b>	<b>4 271 102</b>	<b>4 424 003</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les bilans analytiques de l'association.

L'analyse des bilans analytiques montre que les écarts les plus importants observés par rapport aux budgets prévisionnels concernent les charges de programmation. La différence est d'environ 1,5 M€ en moyenne annuelle entre 2012 et 2017 (plus de 3,5 M€ d'écart en 2015).

### 3.3.3 Les résultats et les capitaux propres

Tableau n° 12 : Évolution des résultats au 31 décembre

(en € HT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total produits d'exploitation	12 065 112	5 615 472	5 086 816	9 963 041	4 228 943	4 427 796
Total charges d'exploitation	12 093 477	5 702 049	5 202 018	10 124 530	4 327 350	4 494 406
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 28 365</b>	<b>- 86 577</b>	<b>- 115 202</b>	<b>- 161 489</b>	<b>- 98 407</b>	<b>- 66 609</b>
Résultat financier	94 084	36 865	49 802	61 650	18 979	26 721
Résultat exceptionnel	- 58 074	19 376	14 062	2 638	27 889	- 926
Impôt sur les bénéfices (CICE)		- 43 843	- 64 458	- 103 055	- 56 728	- 71 945
<b>Total produits</b>	<b>12 166 379</b>	<b>5 676 817</b>	<b>5 150 873</b>	<b>10 048 415</b>	<b>4 276 290</b>	<b>4 455 134</b>
<b>Total charges</b>	<b>12 158 734</b>	<b>5 663 310</b>	<b>5 137 753</b>	<b>10 042 561</b>	<b>4 271 101</b>	<b>4 424 003</b>
<b>Résultat net</b>	<b>7 645</b>	<b>13 507</b>	<b>13 120</b>	<b>5 854</b>	<b>5 189</b>	<b>31 131</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

L'exploitation est déficitaire sur toute la période, même si le déficit diminue depuis 2015, de 161 489 € à 66 609 € en 2017.

Le résultat net de l'association est cependant à l'équilibre. Si l'association bénéficie d'un résultat financier excédentaire ainsi que du crédit d'impôt compétitivité emploi, ce sont bien les produits constatés d'avance (*cf. supra*) qui permettent de moduler les produits au regard des charges et qui expliquent l'équilibre du résultat.

**Tableau n° 13 : Évolution du report à nouveau**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres nets	1 082 164	1 095 671	1 108 792	1 114 645	1 119 834	1 150 965
<i>dont primes d'émission, de fusion, d'apport</i>	2 583 507	2 583 507	2 583 507	2 583 507	2 583 507	2 583 507
<i>dont report à nouveau</i>	<b>- 1 508 987</b>	<b>-1 501 344</b>	<b>-1 487 836</b>	<b>- 1 474 716</b>	<b>- 1 468 862</b>	<b>-1 463 673</b>
<i>dont résultat de l'exercice</i>	<b>7 644</b>	<b>13 507</b>	<b>13 121</b>	<b>5 854</b>	<b>5 189</b>	<b>31 131</b>
Provisions pour risques et charges	27 000	37 000	51 000	0	4 928	0
Emprunts et dettes	7 691 168	10 696 922	10 535 613	6 090 988	7 361 312	11 300 289
<i>dont produits constatés d'avance PCA</i>	<b>4 571 322</b>	<b>9 415 284</b>	<b>9 070 188</b>	<b>3 738 558</b>	<b>6 327 480</b>	<b>10 131 818</b>
<b>Passif total</b>	<b>8 800 332</b>	<b>11 829 593</b>	<b>11 695 405</b>	<b>7 205 633</b>	<b>8 486 074</b>	<b>12 455 443</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

Le résultat net, qui fait partie des fonds propres de l'association, n'en constitue qu'une faible part, entre 0,5 % et 1,2 % du passif selon les années. Ce résultat ne permet pas de diminuer le report à nouveau qui reste déficitaire sur toute la période, autour d'1,5 M€.

La structure du passif montre l'importance du report à nouveau négatif. Cette situation signifie que Lille 3000 a connu, avant la période de contrôle, des exercices déficitaires. En effet, les éditions « Bombaysers de Lille » en 2006 et « Europe XXL » en 2009 ont vu l'association terminer avec des déficits respectifs d'environ 900 000 € et 600 000 €, soit un déficit cumulé d'1,5 M€. L'association reporte, depuis, ce déficit d'année en année qui reste couvert par la prime d'apport. En effet, les capitaux propres sont constitués, essentiellement, par les apports en capital effectués par Lille 2004, soit 2 583 507 €. Ce report à nouveau négatif ne se résorbera qu'au fur et à mesure des résultats positifs qu'ils viendront compenser ; l'autre solution consisterait à imputer le report sur les capitaux propres, ce qui reviendrait à une réduction en capital, soumise à décision de l'assemblée générale.

### 3.3.4 La trésorerie

Tableau n° 14 : Évolution de la trésorerie

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne 2012-2017
Valeurs mobilières de placement (VMP)	2 627 100	3 564 963	4 963 435	2 681 456	3 449 345	5 474 919	15,8 %
Disponibilités	190 855	400 676	471 394	530 557	432 756	307 030	10,0 %
Découvert					805	0	
<b>Trésorerie</b>	<b>2 817 955</b>	<b>3 965 639</b>	<b>5 434 829</b>	<b>3 212 013</b>	<b>3 881 296</b>	<b>5 781 949</b>	<b>15,5 %</b>
% des VMP par rapport à la trésorerie	93,23 %	89,90 %	91,33 %	83,48 %	88,87 %	94,69 %	0,3 %
% des disponibilités par rapport à la trésorerie	6,77 %	10,10 %	8,67 %	16,52 %	11,15 %	5,31 %	- 4,7 %

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

La trésorerie de Lille 3000 croît de 15,5 % par an en moyenne sur la période 2012-2017. Elle s'élève à près de 5,8 M€ fin 2017. Cette situation favorable trouve son explication dans le niveau important des subventions reçues et non utilisées, et qui sont imputées, comme déjà présenté, en produits constatés d'avance.

La chambre relève que l'association place 90% de sa trésorerie sur des valeurs mobilières de placement<sup>38</sup>. Seulement 10 % sont conservés en liquidité sur le compte de l'association. Celle-ci ne tient pas de tableaux mensuels de suivi de ses flux de trésorerie. Elle ne s'appuie pas sur des indicateurs clefs que pourraient être le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la capacité d'autofinancement.

Si ces placements privilégient la liquidité, ils sont aujourd'hui décidés par la seule direction opérationnelle, sur délégation du président, sans que le conseil d'administration en soit informé.

La chambre recommande que la politique de placements financiers soit définie et autorisée par le conseil d'administration.

**Recommandation n° 3 : soumettre systématiquement au conseil d'administration les placements des fonds ainsi que les options prises, et lui rendre compte des résultats.**

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique que celle-ci informera régulièrement le conseil d'administration des décisions de placement des fonds.

<sup>38</sup> Livret A association, certificat de dépôt négociable, organisme de placement en valeurs mobilières (OPCVM) sous forme de fonds communs de placement (FCP), compte à terme.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La situation financière de l'association est convenable, son résultat net étant équilibré sur 2012-2017 et sa trésorerie étant importante (5,8 M€ fin 2017 placés majoritairement sur des valeurs mobilières de placement). Cependant, Lille 3000 présente dans son bilan un déficit de près d'1,5 M€, remontant à la période 2006-2009, qu'elle couvre comptablement par ses capitaux propres.*

*En effet, l'association est très dépendante des recettes de subventions publiques et de mécénat qu'elle accumule chaque année sans les dépenser entièrement, et qu'elle reporte sous forme de produits constatés d'avance. Si cette pratique lui permet de disposer de fonds importants, elle n'est pas conforme à la réglementation comptable s'agissant des subventions versées par la commune de Lille, celles-ci se basant sur des conventions financières annuelles et non pluriannuelles.*

*Par ailleurs, la qualité de l'information budgétaire et comptable transmise au conseil d'administration mériterait d'être renforcée sur de nombreux sujets. D'une part, l'association devrait lui soumettre des prévisions annuelles budgétaires plus fiables et complètes, notamment en matière de dépenses de programmation. Celles-ci connaissent, en effet, des écarts importants par rapport aux charges réalisées. D'autre part, le conseil d'administration devrait être tenu informé des décisions de placement des fonds de l'association. Ensuite, les comptes annuels de Lille 3000 devraient évaluer et valoriser les aides en nature des collectivités, en particulier de la ville de Lille, son principal financeur public. Enfin, si les comptes ne mentionnaient pas, jusqu'en 2016, la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants salariés de l'association, la chambre constate que, suite à son contrôle, cette information figure en annexe des comptes 2017.*

---

## **4 LA COMMANDE PUBLIQUE ET L'OCCUPATION DU DOMAINE PUBLIC**

### **4.1 Le respect des règles de la commande publique**

#### **4.1.1 Une organisation interne perfectible**

Lille 3000 a été créée pour satisfaire, spécifiquement, des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial. Son activité est financée, majoritairement, par des pouvoirs adjudicateurs publics qui peuvent, dans le cadre de leur convention financière, soumettre l'association à un contrôle. Elle relève, par conséquent, du champ d'application 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, dont les dispositions ont été remplacées et renforcées par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. Sur cette base, elle se doit de respecter les principes fondamentaux de la commande publique : liberté d'accès, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures.

D'une manière générale, l'association a mis en place une gestion par projet. Les responsables de projet réalisent des achats sans formalité particulière, hormis la sollicitation de plusieurs devis afin de sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse. Les besoins n'étant pas centralisés, ils ne font pas l'objet d'une évaluation globale afin de leur appliquer la procédure adéquate. Pourtant, en 2014, une salariée avait été recrutée pour occuper un poste de contrôleur de gestion avec pour mission de centraliser les besoins d'achats ainsi que de mettre en place une procédure spécifique. Suite à son départ en 2015, elle n'a pas été remplacée et cette démarche n'a pas été poursuivie.

Pour autant, dans certains domaines particuliers, l'association a appliqué une procédure adaptée ou formalisée. Les marchés concernent essentiellement la réalisation de travaux d'impression, de scénographie, des prestations de nettoyage, ainsi que des services de protection et sécurité des personnes dans le cadre d'expositions.

Pour les autres achats, l'association estime ne pas être en capacité de réaliser une procédure de mise en concurrence au regard de l'absence d'homogénéité des prestations et de contraintes particulières. C'est notamment le cas pour les transports internationaux d'œuvres d'art, dans le cadre de prêts avec des artistes, des musées et propriétaires privés.

#### **4.1.2 Des défaillances constatées sur le marché des impressions**

Premier accord-cadre passé par l'association, le marché transversal à bons de commande sur les impressions a été analysé par la chambre. Conclu en 2015, celui-ci comprend trois lots : prestations d'impressions offset et fourniture en papeterie (lot 1), impressions d'affiches très grand format (lot 2), et impressions de cartes en PVC (lot 3). Chacun des lots fait l'objet d'un marché séparé, les entreprises pouvant proposer des offres sur un ou plusieurs lots.

Le règlement de consultation prévoit la notation des offres selon deux critères : la valeur technique et le prix. L'examen de la grille d'analyse a montré que l'association a rajouté un critère de politique environnementale alors que celui-ci n'était pas mentionné dans le règlement. Concernant le lot 3, un candidat a été noté 0 sur ce critère et n'a été classé que troisième alors que l'application des critères annoncés aurait dû lui permettre d'être classé en première position et de se voir attribuer le marché. Par ailleurs, l'analyse du critère prix aurait dû aboutir à ce que la note maximale soit attribuée à l'offre la moins-disante. La chambre relève que ce principe n'a pas été respecté pour le lot 1.

Le non-respect du règlement de consultation par l'association dans son système de notation des offres porte atteinte au principe de transparence de la commande publique ainsi qu'à l'égalité de traitement des candidats.

La chambre relève qu'en plus, il n'existe pas de document qui explicite le choix des notes attribuées aux candidats, qui permettrait de s'assurer de la conformité de l'application des critères au règlement de consultation. L'ouverture des plis se fait lors d'une réunion entre salariés mais l'absence de procès-verbal ne permet de connaître ni les personnes présentes, ni même la date de cette réunion. Aucun membre du conseil d'administration n'assiste aux ouvertures des plis.

La chambre recommande à l'association de revoir ses modalités d'organisation de l'achat public et d'améliorer les conditions d'exécution de ses marchés.

<p><b>Recommandation n° 4 : l'association relevant du champ d'application de l'ordonnance de 2015 relative aux marchés publics, mettre en place une organisation interne adaptée de gestion et de suivi des achats.</b></p>
---

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique son intention de centraliser la fonction achat dans son organisation administrative, avec la création et le recrutement d'un poste dédié à cette mission. Il précise que le conseil d'administration sera également informé de la gestion et du suivi des marchés publics.

## **4.2 L'occupation de la gare Saint-Sauveur et du Tripostal**

### **4.2.1 La gare Saint-Sauveur**

L'association Lille 3000 utilise la gare, désormais désaffectée, pour accueillir ses activités : expositions, performances, animations (en lien avec d'autres associations culturelles partenaires), cinéma, ateliers scolaires, ferme urbaine. Il n'y a pas de billetterie payante, les animations proposées étant gratuites. Les produits proviennent très majoritairement des subventions publiques et du mécénat.

Cette occupation fait l'objet d'une convention annuelle de mise à disposition à titre précaire et gratuite par la commune de Lille. Ce document contractuel définit la durée (généralement entre avril et octobre dans le cadre de la « saison printemps, été, automne »), les espaces occupés, l'objet de l'occupation, et les responsabilités de chacun. La ville conserve la direction de la gestion du site (avec une équipe permanente sur place) et se réserve le droit d'utiliser ponctuellement certaines parties du lieu pour des événements déterminés.

Dans son rapport d'observations définitives portant sur la commune de Lille<sup>39</sup>, la chambre indique que la convention de mise à disposition de la gare Saint-Sauveur nécessiterait une analyse juridique sur les risques liés à l'application éventuelle du droit de la concurrence, certaines stipulations, en particulier celles concernant les conditions d'ouverture et d'animation du lieu, méritant d'être clarifiées. Elle réaffirme cette observation dans le présent rapport, bien que le maire de la commune de Lille et le président de l'association indiquent, dans leurs réponses respectives, ne pas partager ce constat.

#### 4.2.2 Le Tripostal

Par convention à titre précaire et gracieux, la commune de Lille met à disposition de Lille 3000 le Tripostal pour ses expositions et de l'événementiel.

L'association tire des recettes de la billetterie et de la vente de produits, qui représentent un montant non négligeable dans le budget de chacun des projets proposés au Tripostal : 230 936 € de recettes pour un budget de 1 440 697 € pour l'exposition « Happy Birthday Galerie Perrotin », 228 070 € pour un budget de 1 218 801 € pour « Passions secrètes », et 102 374 € de chiffre d'affaires pour un budget de 1 244 120 € pour « Performance ! ». L'association organise également des soirées payantes (les « Nuits du Tripostal »).

Bien que le président de Lille 3000 indique, dans sa réponse, que la mise à disposition du Tripostal se situe « *dans le cadre de subventions octroyées par des collectivités territoriales, et en particulier la ville de Lille, pour l'organisation temporaire d'événements qu'elle propose* », toutes ces activités pourraient être considérées comme relevant d'une exploitation économique soumise, à ce titre, aux règles des marchés publics et du code général de la propriété des personnes publiques (article L. 2122-1-1). Elles nécessiteraient, par conséquent, une analyse juridique en ce sens.

Par ailleurs, durant la période de ses expositions, l'association met à disposition les espaces bar/restaurant et boutique/librairie du Tripostal à des prestataires privés par convention, retenus suite à appel à candidatures. La chambre relève, cependant, que ces derniers ne paient pas de redevance<sup>40</sup>, contrairement à ce que prévoit l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

---

<sup>39</sup> Le rapport a été rendu public le 23 juin 2018.

<sup>40</sup> En particulier, la chambre note que les conventions concernant l'espace bar/restaurant prévoient en leur article 3 (« *moyens d'exploitation* ») que les fluides seront fournis au prestataire et leur coût « *inclus dans le montant de la redevance fixée à l'article 6* », mais que cet article 6 (« *obligations particulières du bénéficiaire* ») ne fait pas mention de la redevance.

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*La chambre recommande à Lille 3000 de mettre en place une organisation interne adaptée de gestion et de suivi des achats, d'appliquer ses propres règlements de consultation et de revoir les modalités d'attribution des marchés. Cette organisation pourrait être définie par le conseil d'administration à des fins de transparence sur le respect des grands principes de la commande publique.*

*Concernant l'occupation de la gare Saint-Sauveur et du Tripostal par Lille 3000, la chambre estime que les différentes conventions de mise à disposition et d'occupation de ces lieux nécessiteraient une analyse juridique sur les risques liés à l'application éventuelle du droit de la concurrence.*

## 5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 5.1 Les effectifs et la masse salariale

**Tableau n° 15 : Évolution et structure des effectifs**

	2012			2013			2014			2015			2016			2017			Variation moyenne annuelle 2012-2017		
	Nb salariés	Nb d'heures	ETPT	Nb salariés	Nb d'heures	ETPT	Nb salariés	Nb d'heures	ETPT	Nb salariés	Nb d'heures	ETPT	Nb salariés	Nb d'heures	ETPT	Nb salariés	Nb d'heures	ETPT	var. salariés	var. heures	var. ETPT
Intermittents	245	29 930	16,44	112	20 763	11,41	75	15 433	8,48	234	31 597	17,36	128	20 401	11,21	94	20 845	11,45	-17,4%	-7,0%	-7,0%
Permanents CDI	15	22 572	12,4	13	21 310	11,71	13	17 401	9,56	10	15 651	8,6	12	16 383	9	12	18 122	9,96	-4,4%	-4,3%	-4,3%
Permanents CDD	289	98 310	54,02	252	49 356	27,12	145	56 946	31,29	199	87 048	47,83	178	37 787	20,76	95	44 362	24,38	-19,9%	-14,7%	-14,7%
<b>Total</b>	<b>549</b>	<b>150 812</b>	<b>82,86</b>	<b>377</b>	<b>91 429</b>	<b>50,24</b>	<b>233</b>	<b>89 780</b>	<b>49,33</b>	<b>443</b>	<b>134 296</b>	<b>73,79</b>	<b>318</b>	<b>74 571</b>	<b>40,97</b>	<b>201</b>	<b>83 329</b>	<b>45,79</b>	<b>-18,2%</b>	<b>-11,2%</b>	<b>-11,2%</b>

Source : Lille 3000.

En 2017, l'association Lille 3000 dispose de 12 salariés sous contrat à durée indéterminée (15 en 2012) ; 95 autres sont sous contrat à durée déterminée (CDD) ; s'y ajoutent des intermittents au nombre de 94 ; en réalité, compte tenu des temps partiels, l'ensemble de ces effectifs représentent plus de 45 équivalents temps plein travaillés (ETPT). En 2013, ils étaient au nombre de 50. Lors des années d'éditions thématiques, l'association a fortement recours aux CDD et intermittents : 534 en 2012 et 433 en 2015, représentant, respectivement 70 et 65 ETPT.

Dans ce contexte, les évolutions de la masse salariale suivent le cycle des éditions thématiques. Ces manifestations ont un coût supérieur en termes de personnel (plus de 3,3 M€ en 2012 et 2015).

**Tableau n° 16 : Évolution de la masse salariale**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne 2012-2017
Salaires et traitement	2 269 274	1 753 973	1 566 254	2 321 266	1 399 772	1 532 821	- 7,5 %
Charges sociales	1 063 852	864 861	743 635	1 064 858	714 294	757 339	- 6,6 %
<b>Total</b>	<b>3 333 126</b>	<b>2 618 834</b>	<b>2 309 889</b>	<b>3 386 124</b>	<b>2 114 066</b>	<b>2 290 160</b>	<b>- 7,2 %</b>

Charges d'exploitation	12 093 477	5 702 049	5 202 018	10 124 530	4 327 350	4 493 667
% masse salariale par rapport aux charges courantes	27,6 %	45,9 %	44,4 %	33,4 %	48,9 %	51,0 %

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

Hors année d'édition thématique, la baisse de 25 % de la masse salariale, de 2,6 M€ en 2013 à 2,1 M€ en 2016, suit la tendance à la diminution des ETPT du même ordre, de 50 à 41. En 2017, les charges de personnel représenteraient un montant de 2,3 M€, soit 51 % des charges courantes.

Depuis 2005, une prime annuelle est versée aux salariés présents au 31 décembre de l'année en cours. Elle correspond à 100 % du montant d'un mois de salaire, au *pro rata* du temps de présence. Cette prime représente 3,1 % de la masse salariale en moyenne annuelle sur la période.

**Tableau n° 17 : Coût de la prime annuelle versée entre 2012 et 2017**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prime annuelle	117 164	71 935	76 338	108 863	58 309	69 177
Masse salariale	3 333 126	2 618 834	2 309 889	3 386 124	2 114 066	2 290 160
Part prime annuelle % masse salariale	3,5 %	2,7 %	3,3 %	3,2 %	2,8 %	3,0 %

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de Lille 3000.

La chambre relève que le conseil d'administration n'a pas été informé de l'existence de cette prime. De plus, son attribution ne figure pas dans les contrats de travail des salariés.

## 5.2 Le pilotage des ressources humaines

L'association ne dispose pas d'organigramme de son personnel. Les recrutements se font en fonction des projets, sans procédure formalisée. Une fois les besoins validés, les chargés de projet proposent des candidatures de façon collégiale et organisent des entretiens avec les candidats. L'administratrice générale décide de l'embauche des personnes retenues et valide les contrats de travail.

De manière générale, l'association n'a pas de pilotage stratégique de sa masse salariale. Elle n'a pas, par exemple, défini de plafond d'embauches. Elle ne dispose pas d'outils ni d'indicateurs en matière de suivi du temps de travail. Seul existe un règlement intérieur du personnel relatif aux règles en matière d'hygiène et de sécurité, de discipline, de harcèlement moral et sexuel, de sanctions et de garanties de procédure.

Même si l'association justifie son mode de fonctionnement très souple par la nature spécifique de son activité axée sur la gestion de projets, la chambre considère, toutefois, que le conseil d'administration devrait être régulièrement informé de la gestion des ressources humaines : évolution et maîtrise de la masse salariale, suivi du temps de travail, modalités de recrutements et de rémunération. Elle prend note de l'intention de l'association, exprimée en réponse à ses observations provisoires, d'informer régulièrement ses instances dirigeantes de sa politique vis-à-vis de son personnel.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Lille 3000 n'a pas de pilotage stratégique de sa masse salariale. Elle s'appuie sur une équipe de permanents en CDI d'une douzaine de personnes, complétée chaque année par plusieurs centaines de CDD et d'intermittents, sans organigramme formalisé. Ceux-ci sont recrutés en fonction des projets et des besoins, sans objectif de plafond d'embauches. L'association ne dispose pas d'outils de suivi du temps de travail de ses salariés.*

*Si un règlement intérieur du personnel existe, les procédures restent peu formalisées.*

*La chambre invite l'association à informer son conseil d'administration sur sa politique de gestion des ressources humaines (pilotage de la masse salariale, recrutements, temps de travail, rémunération).*

---

## **6 LES RETOMBÉES DES ACTIVITÉS DE LILLE 3000**

### **6.1 Les objectifs stratégiques**

Tels que présentés dans les statuts de Lille 3000 et les conventions financières conclues avec les financeurs publics, deux grands objectifs stratégiques se dégagent :

L'accès de ses manifestations à un large public, et en particulier aux jeunes et à ceux qui ont le moins accès à la culture, ainsi que la mise en réseau des acteurs culturels locaux (collectivités et associations).

Le renforcement du rayonnement et de l'attractivité de la ville de Lille et de sa métropole qui passe par l'émergence d'une identité de territoire autour de la culture et par des retombées touristiques et économiques positives.

Forte de ces ambitions, la principale difficulté pour l'association est de mettre en place les conditions de pouvoir rendre compte, notamment vis-à-vis des financeurs publics, de l'atteinte de ces objectifs.

## 6.2 La fréquentation, les publics et la mise en réseau

### 6.2.1 La fréquentation

#### 6.2.1.1 Les éditions thématiques « Fantastic 2012 » et « Renaissance 2015 »

Selon ses organisateurs, Lille 2004 avait accueilli 9 millions de visiteurs en un an. « Bombaysers de Lille 2006 » avait reçu 974 000 visiteurs sur trois mois, et l'événement « Europe XXL 2009 », 982 106 personnes sur quatre mois de manifestations.

**Tableau n° 18 : Fréquentation des éditions thématiques**

Édition thématique	Nombre visiteurs
Lille 2004 capitale européenne de la culture (6 décembre 2003-28 novembre 2004)	9 000 000
Bombaysers de Lille (14 octobre 2006-14 janvier 2007)	974 000
Europe XXL (14 mars 2009-12 juillet 2009)	982 106
Fantastic (6 octobre 2012-13 janvier 2013)	1 967 015
Renaissance (26 septembre 2015-17 janvier 2016)	1 597 000

Source : Lille 3000.

« Fantastic 2012 » aurait accueilli 1 967 015 visiteurs sur trois mois, dont 300 000 à la parade d'ouverture. Ces chiffres feraient de cette édition un grand succès en termes de fréquentation au regard des deux éditions thématiques précédentes.

Concernant « Renaissance 2015 », le nombre de 1 597 000 visiteurs est avancé pour quatre mois de manifestations, soit un chiffre en baisse par rapport à « Fantastic » mais qui reste supérieur aux éditions de 2006 et 2009.

Ces résultats sont néanmoins à nuancer. En effet, dans ses réponses transmises à la chambre, l'association indique ne pas se fixer d'objectifs annuels précis, quantitatifs et qualitatifs, bien qu'elle produise chaque année des indicateurs de bilan. Par ailleurs, en dehors des structures disposant d'un système de décompte<sup>41</sup>, Lille 3000 n'a pas de moyens de mesurer précisément la fréquentation. Celle-ci ne peut donc être qu'estimative pour les manifestations en extérieur telles que la parade d'ouverture, les spectacles et les installations de rue. Compte tenu des allers et venues, il n'est au demeurant pas exclu que des visiteurs puissent être comptés plusieurs fois.

<sup>41</sup> Décompte qui ne peut concerner que les lieux dit « fermés » : gare Saint-Sauveur, Tripostal, musées.

Jusqu'à présent, l'association n'a pas été en mesure d'évaluer la satisfaction du public lors des éditions thématiques. Il s'agirait pourtant d'une donnée importante pour apprécier le succès des manifestations, d'un point de vue qualitatif.

La chambre recommande donc à Lille 3000 de définir des objectifs quantitatifs et qualitatifs précis afin d'en faciliter leur évaluation *ex post*, notamment en vue de rendre compte des résultats obtenus vis-à-vis des financeurs publics.

**Recommandation n° 5 : fixer des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs, avec des indicateurs de résultat, et mettre en place des outils d'évaluation et de mesure précise de la satisfaction du public lors des éditions thématiques.**

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de l'association indique se fixer pour objectif de mettre en place des outils supplémentaires d'évaluation de ses indicateurs de résultat, tant qualitatifs que quantitatifs.

#### 6.2.1.1 La gare Saint-Sauveur et le Tripostal

**Tableau n° 19 : Fréquentation de la gare Saint-Sauveur**

	2012	Fantastic	2013	2014	2015	Renaissance	2016	2017
<b>Nombre de visiteurs</b>	<b>130 867</b>	<b>223 255</b>	<b>225 701</b>	<b>299 262</b>	<b>146 000</b>	<b>156 741</b>	<b>317 573</b>	<b>415 075</b>
Dépenses (en € HT)	1 945 591	1 382 501	1 354 919	1 645 000	1 600 658	1 718 446		
Coût par visiteur	5,49 €	6,13 €	4,53 €	5,43 €	5,04 €	4,14 €		

Source : chambre régionale des comptes d'après les bilans analytiques et les données de Lille 3000.

Mise à part l'année 2015<sup>42</sup>, la fréquentation est en hausse lors des manifestations organisées par Lille 3000 à la gare Saint-Sauveur : 130 867 visiteurs en 2012, 415 075 en 2017. Il est vrai aussi que la durée de la saison s'est allongée, passant de quatre mois en 2012 à sept mois en 2017.

La chambre relève néanmoins que certaines données avancées par l'association sont contradictoires d'un document à l'autre<sup>43</sup>. Elle l'invite donc à bien les vérifier avant de les publier.

<sup>42</sup> Année marquée par les attentats terroristes de novembre 2015.

<sup>43</sup> Des différences ont pu être constatées entre les indicateurs de bilan et les rapports moraux pour les années 2012, 2013 et 2014. Ainsi, concernant la saison 2013, le rapport moral présenté à l'assemblée général fait état de 124 761 visiteurs pour l'exposition « Natures Artificielles » et de 100 940 personnes pour la manifestation « Le coup du fantôme », soit 225 701 au total. Ces chiffres ne correspondent pas avec les indicateurs de bilan rendus publics qui mentionnent 57 902 visiteurs pour la 1<sup>ère</sup> exposition et 52 124 personnes pour la 2<sup>nd</sup>e ainsi qu'un total de 301 836 visiteurs à la gare durant la saison.

Rapporté aux dépenses globales HT, la chambre a calculé un coût annuel théorique par visiteur de la gare ; il oscillerait entre 4,1 € et 6,13 € sur la période<sup>44</sup>.

Concernant le Tripostal, sa fréquentation est variable selon les expositions. Ainsi, « Happy Birthday Galerie Perrotin » a attiré 111 356 visiteurs contre seulement 80 200 pour « Passions secrètes », et 32 460 pour « Performance ! »<sup>45</sup>.

**Tableau n° 20 : Fréquentation du Tripostal**

	Fantastic	Happy Birthday Galerie Perrotin (octobre 2013- janvier 2014)	Passions secrètes (octobre 2014- janvier 2015)	Renaissance	Performance ! Centre Pompidou (octobre 2017- janvier 2018)
<b>Nombre de visiteurs</b>	<b>217 509</b>	<b>111 356</b>	<b>80 200</b>	<b>152 364</b>	<b>130 938</b> <b>(dont 32 460 pour le</b> <b>seul Tripostal)</b>
Dépenses (en € HT)		1 440 697	1 218 801		1 244 120
Recettes propres (en € HT)		230 936	228 070		102 374
Coût par visiteur		12,94 €	15,20 €		38,33 €

Source : chambre régionale des comptes d'après les bilans analytiques et les données de Lille 3000.

Pour les expositions du Tripostal, le coût annuel théorique par visiteur s'établirait, selon la chambre, entre 13 € et 38 €. Les manifestations au Tripostal sont néanmoins de nature différente et génèrent des recettes propres<sup>46</sup>.

Il n'y a pas eu d'exposition au Tripostal en 2016 alors que l'association avait le projet d'une rétrospective du peintre français Ladislav Kijno<sup>47</sup>. Les aides, dont elle a bénéficié à cette occasion, n'ont pas pour autant été reversées pour défaut de réalisation d'une partie du programme.

#### 6.2.1.2 « Futurotextiles » et « Textifood »

Sur la période 2012-2017, ces expositions itinérantes ont été présentées dans une vingtaine de villes françaises et étrangères, avec une fréquentation totale d'environ 458 000 visiteurs.

<sup>44</sup> Coût par visiteur = charges / nombre de visiteurs.

<sup>45</sup> L'association espérait recevoir 100 000 visiteurs pour l'exposition « Passions secrètes ».

<sup>46</sup> Si l'on prend en compte les dépenses nettes des recettes, le ratio serait alors de 10,8 € pour « Happy Birthday », 12,3 € pour « Passions secrètes », et 35,1 € pour « Performance ! ».

<sup>47</sup> D'après le procès-verbal du conseil d'administration du 17 novembre 2015.

En particulier, l'association a participé au pavillon France Lille Europe<sup>48</sup> à l'occasion de l'exposition universelle de Milan en 2015, avec son exposition « Textifood ». Le pavillon aurait été visité par environ 30 000 personnes. Selon le bilan financier de l'opération, celle-ci a coûté 689 000 € (soit un coût théorique par visiteur de 23 €), financés par du mécénat et des subventions publiques. Pour mémoire, le pavillon Lille Europe Shanghai 2010 avait accueilli 120 000 visiteurs.

### 6.2.1.3 Fréquentation totale 2012-2017 et coût théorique par visiteur

À partir des comptes et des données de fréquentation de l'association, la chambre a calculé un coût théorique moyen par visiteur des animations de Lille 3000 qu'elle estime à 7,2 € par an sur la période 2012-2017<sup>49</sup>.

En comparaison, Lille 2004 aurait coûté 74 M€ et reçu 9 millions de visiteurs, soit un coût théorique de 8,2 € par visiteur. À titre d'exemple, Marseille-Provence 2013 aurait coûté environ 100 M€ pour 11 millions de visiteurs, soit 9 € par visiteur. Et Mons 2015 aurait coûté 70 M€ et accueilli 2,2 millions de personnes, soit 31,8 € par visiteur.

Ces calculs restent des estimations théoriques en raison de la difficulté à évaluer le nombre précis de visiteurs de Lille 3000. Par ailleurs, le coût des manifestations n'inclut pas les dépenses prises en charge directement par les collectivités territoriales, en particulier la commune de Lille, et qui ne sont pas valorisées dans les comptes de l'association. Pour autant, la chambre considère que l'évaluation des coûts serait l'une des démarches de nature à permettre à Lille 3000 de rendre compte de l'utilisation des financements publics.

## 6.2.2 Les publics

### 6.2.2.1 L'origine géographique des publics

Selon des études commandées par la Métropole Européenne de Lille, 63 % des visiteurs étaient originaires du territoire métropolitain lors de « Fantastic 2012 », et 10 % de l'étranger. Concernant « Renaissance 2015 », le public provenait de Lille et de sa métropole pour les trois quarts. Il n'y avait qu'1 % seulement de visiteurs étrangers.

Les expositions et animations organisées à la gare Saint-Sauveur et au Tripostal sont fréquentées également par une très grande majorité de visiteurs lillois ou métropolitains, comme en attestent les indicateurs de bilan de l'association. Ainsi, plus de 80 % des groupes accueillis annuellement à la gare viennent de Lille ou du territoire de la métropole<sup>50</sup>. Les expositions du Tripostal attirent un peu plus de visiteurs étrangers : 6 % pour « Happy Birthday Galerie Perrotin », 22 % pour « Passions secrètes »<sup>51</sup>, 4 % pour « Performance ! ».

<sup>48</sup> En partenariat avec la région et la Métropole Européenne de Lille.

<sup>49</sup> Total des charges sur 2012-2017 : 41 696 724 €. Nombre total de visiteurs sur la période (éditions thématiques, gare Saint-Sauveur, Tripostal, expositions « Futurotextiles » et « Textifood ») : 5 774 379 visiteurs.

<sup>50</sup> Les autres groupes proviennent du reste de la France (notamment l'Île-de-France).

<sup>51</sup> L'exposition portait sur des collections privées flamandes et aurait attiré de nombreux visiteurs belges et néerlandais.

### 6.2.2.2 Une importance accordée aux publics scolaires et dits « empêchés »

Ces publics constituent une priorité pour l'association, en lien avec les objectifs mentionnés dans les conventions conclues avec ses financeurs publics.

Ainsi, environ 38 % des groupes accueillis chaque année à la gare Saint-Sauveur sont des écoliers, collégiens ou lycéens. L'association y organise de nombreuses activités qui leur sont dédiées telles que des séances de cinéma jeune public et la ferme urbaine. Concernant les expositions au Tripostal, plus de 50 % des groupes sont constitués de scolaires ou d'étudiants de l'enseignement supérieur.

Les animations à la gare ne font pas l'objet d'un droit d'entrée payant afin de les proposer à tous les publics. Lille 3000 développe également des actions à destination des personnes en situation de handicap telles que la distribution de documents « faciles à lire et à comprendre ».

Cependant, selon les études commandées par la Métropole Européenne de Lille, 71 % des visiteurs de « Fantastic » auraient un niveau d'études Bac +3, et 49 % pourraient être considérés comme relevant des catégories socio-professionnelles favorisées. Concernant « Renaissance », 61 % du public serait diplômé Bac +5, et 71 % des visiteurs interrogés ont indiqué fréquenter régulièrement des manifestations culturelles. Cela signifierait à l'inverse que l'association aurait réussi à attirer 29 % de personnes n'allant pas ou peu dans des lieux culturels. L'étude souligne d'ailleurs que 29 % des visiteurs interrogés ont indiqué venir à la manifestation pour la première fois.

Les résultats semblent donc encore contrastés en termes d'ouverture au plus grand nombre, même si Lille 3000 paraît être en mesure de faire venir un public nouveau lors de ses éditions thématiques.

### 6.2.3 La mise en réseau

Dans le cadre de sa saison « printemps, été, automne » à la gare Saint-Sauveur, Lille 3000 organise des manifestations et animations avec l'appui d'associations partenaires qu'elle coordonne. Ainsi une quarantaine d'organismes, de toutes tailles, sont mobilisés pour une cinquantaine de manifestations chaque année<sup>52</sup>. Beaucoup de manifestations et d'associations sont reconduites d'une année sur l'autre. Par ailleurs, lors des éditions thématiques, les chiffres de fréquentation montrent que ce sont les grands acteurs culturels lillois et métropolitains qui en profitent le plus<sup>53</sup>. Plusieurs manifestations organisées par des petites associations n'ont reçu qu'une centaine de visiteurs.

Concernant la mise en réseau des acteurs publics locaux, le nombre de partenariats conclus avec des communes membres de la métropole est en augmentation. Ainsi, 71 communes ont participé à « Fantastic », et 77 à « Renaissance ». Concernant « Eldorado » prévue en 2019, 80 communes voisines seraient disposées à être partenaires.

---

<sup>52</sup> Lors des années d'éditions thématiques, le nombre d'associations partenaires monte à 90 en moyenne.

<sup>53</sup> Ces grands acteurs se retrouvent d'ailleurs représentés, pour la plupart, au conseil d'administration de l'association.

## 6.3 Le rayonnement et les retombées touristiques et économiques

### 6.3.1 La visibilité médiatique et l'image de la ville et de sa métropole

La politique de communication de Lille 3000 présente des résultats très positifs en termes de retours presse, magazines et médias, y compris à l'international, en particulier lors des éditions thématiques.

Ainsi, lors de « Renaissance 2015 », l'association a accueilli 642 journalistes nationaux et internationaux<sup>54</sup>. Les réseaux sociaux ont également été fortement mobilisés.

Les expositions au Tripostal bénéficient aussi de retours presse et médias importants, bien que le nombre de journalistes accueillis soit en diminution : 452 pour « Happy Birthday Galerie Perrotin », 384 pour « Passions secrètes », et 149 pour « Performance ! ». Des articles ont pu être publiés dans de grands médias régionaux, nationaux et internationaux (européens et américains).

De manière générale, la capacité de Lille 3000 à nouer des partenariats avec les grands noms de l'art contemporain et à faire venir des artistes de renommée internationale lui procure une visibilité dans ce domaine, comme en attestent les publications dans la presse et les magazines spécialisés.

Enfin, depuis Lille 2004, l'image de la ville et de sa métropole semble avoir changé de manière positive. Plusieurs articles en font état, de même qu'une note destinée aux parlementaires européens publiée en 2010<sup>55</sup> qui indique : « *L'image de Lille semble s'être améliorée. (...) l'héritage de Lille 2004 se caractérise aussi par des compétences améliorées en matière d'organisation d'événements culturels de grande envergure. L'équipe de Lille 2004 est ainsi restée pour mettre en œuvre la stratégie "Lille 3000", dans le cadre de la dynamique insufflée par la capitale européenne de la culture* ».

Selon l'étude commanditée par la Métropole Européenne de Lille sur « Renaissance », 95 % des personnes interrogées estimeraient que les manifestations organisées constitueraient une proposition artistique de qualité « dynamisant la métropole lilloise », et apporteraient (pour 89 % d'entre elles) un « sentiment de fierté locale ».

### 6.3.2 Les retombées touristiques et économiques

Ces retombées sont difficiles à évaluer en l'absence de données fiables qui peuvent varier selon le périmètre géographique. Elles n'ont de sens que pour les éditions thématiques. Aucune étude n'a été réalisée en ce domaine. Les seules enquêtes existantes ont été commandées par la Métropole Européenne de Lille.

---

<sup>54</sup> En comparaison, le festival d'Avignon accueille chaque année environ 500 journalistes. Ces retombées médias sont néanmoins sans commune mesure avec celles de « Lille 2004 » ou « Marseille Provence 2013 » (4 000 journalistes accueillis).

<sup>55</sup> « Library Briefing » (Bibliothèque du Parlement européen) du 17 novembre 2010.

### 6.3.2.1 Un impact limité sur le tourisme bien que conséquent pour les grands équipements culturels

Selon les données disponibles de l'Insee<sup>56</sup> et du comité régional du tourisme<sup>57</sup>, la manifestation « Fantastic » ne semble pas avoir eu d'effet sur le tourisme local<sup>58</sup> en octobre 2012, mois de lancement de l'édition thématique. En revanche, cette dernière pourrait avoir eu un impact positif, mais limité, les mois suivants (novembre, décembre et janvier).

En septembre 2015, une augmentation des nuitées en hôtellerie sur le territoire de la métropole correspondrait au lancement de la manifestation « Renaissance ». Cependant, l'impact paraît limité, voire inexistant sur les mois suivants<sup>59</sup>.

Selon l'étude commandée par la métropole sur « Renaissance », seulement 3 % des visiteurs auraient séjourné au moins une nuit à l'hôtel. Cela pourrait représenter un surplus d'environ 48 000 nuitées<sup>60</sup> par rapport à une saison touristique « normale » s'étalant de septembre à janvier. Sans être négligeables, les retombées resteraient faibles au regard de l'ampleur de l'événement.

Les retombées touristiques semblent donc contrastées et difficiles à identifier par un lien direct avec les manifestations organisées par Lille 3000. Elles semblent limitées du fait que la très grande majorité des visiteurs proviendrait du territoire métropolitain (*cf. supra*).

Pour autant, la fréquentation des grands équipements culturels lillois et métropolitains est en augmentation lors des années d'éditions thématiques.

**Tableau n° 21 : Fréquentation des grands équipements culturels de Lille et sa métropole**

Nombre de visiteurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Musée Hospice Comtesse (Lille)</b>	66 312	54 461	125 421	87 203	53 545	55 390	51 390
<b>Musée d'Histoire Naturelle (Lille)</b>	57 299	61 679	74 020	67 519	89 675	109 378	85 180
<b>Palais des Beaux-Arts (Lille)</b>	206 612	215 704	316 723	225 800	264 676	301 073	251 690
<b>Maison Folie de Wazemmes (Lille)</b>	90 000	79 210	108 907	68 816	46 740	52 300	
<b>La Piscine (Roubaix)</b>	228 830	206 123	248 984	192 543	203 819	242 684	216 660
<b>MUba Eugène Leroy (Tourcoing)</b>	24 281	26 101	28 270	21 708	23 132	26 664	28 970
<b>LaM (Villeneuve d'Ascq)</b>	83 910	186 774	156 118	151 887	141 015	141 081	268 655

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de Nord-Pas-de-Calais Tourisme.

<sup>56</sup> Bilans économiques du Nord-Pas-de-Calais.

<sup>57</sup> Nord-Pas-de-Calais Tourisme.

<sup>58</sup> La chambre a notamment analysé et comparé les arrivées en hôtellerie dans la région sur la période 2011-2016.

<sup>59</sup> La chambre n'oublie cependant pas l'impact négatif des attentats terroristes de novembre 2015 sur la fréquentation touristique.

<sup>60</sup> « Renaissance » aurait attiré 1,6 million de visiteurs. Le chiffre de 3 % représenterait 48 000 personnes.

Cette hausse du nombre de visiteurs est confirmée pour le Palais des Beaux-Arts, la Piscine de Roubaix, le Musée de l'Hospice Comtesse, le Musée d'Histoire Naturelle, la Maison Folie de Wazemmes, et le MUba de Tourcoing. Le LaM de Villeneuve d'Ascq ne semble pas avoir bénéficié des éditions de Lille 3000.

Si ce succès de fréquentation s'explique par la qualité même de la programmation de ces structures qui proposent des expositions spécifiques<sup>61</sup>, elle n'est pas non plus sans lien avec les manifestations de Lille 3000, même si ces dernières ont bénéficié, au final, aux grands équipements culturels.

### 6.3.2.2 Les retombées économiques

Celles-ci sont très difficiles à évaluer. Le sujet intéresse néanmoins l'association qui comprend des représentants du monde économique local dans ses instances de gouvernance. Par ailleurs, à l'occasion des éditions thématiques, elle noue des partenariats avec des commerçants : 602 partenariats lors de « Fantastic », et 442 lors de « Renaissance ».

Selon des articles de presse, « Renaissance 2015 » aurait généré entre 110 et 150 M€ de retombées économiques sur le territoire métropolitain. En s'appuyant sur les données touristiques disponibles et l'enquête commandée par la Métropole Européenne de Lille, la chambre considère ces chiffres surévalués. Elle estime un gain approximatif autour de 65 M€<sup>62</sup>. Ce calcul est à prendre avec une grande prudence en raison de la difficulté à évaluer le nombre précis de visiteurs et à chiffrer l'impact sur le tourisme et l'économie.

Au regard de ce qui précède, la chambre invite l'association à se mettre en capacité d'améliorer l'évaluation de son action et de ses retombées économiques éventuelles, en lien avec ses financeurs publics.

---

<sup>61</sup> Au Palais des Beaux-Arts : « Fables du paysage flamand » et « Babel » en 2012, « Joie de vivre » en 2015.

<sup>62</sup> L'étude commandée par la métropole sur « Renaissance » évalue une dépense moyenne de 25 € par visiteur (hors hébergement). La fréquentation de l'édition étant chiffrée à 1,6 million de visiteurs par ses organisateurs, la dépense totale serait donc de 40 M€. Concernant l'hébergement, la chambre estime le gain à 48 000 nuitées, soit une dépense globale de 5 à 10 M€. Enfin, l'enquête précise que 20 % des visiteurs du Tripostal (soit environ 30 000 personnes) auraient passé au moins une nuit dans la métropole avec une dépense moyenne de 500 € pour leur séjour (restauration, activités culturelles, shopping). La chambre estime que cela représenterait une dépense totale de 15 M€. Au final, le gain agrégé serait donc de 65 M€, loin des 110 à 150 M€ mentionnés dans certains articles de presse.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Au regard des objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés en matière de rayonnement et d'accès à la culture du plus grand nombre, l'association dispose d'une visibilité certaine, y compris à l'international, et les grandes éditions thématiques qu'elle organise présentent des résultats réels en termes de fréquentation. Ces éléments contribuent à améliorer l'image de la ville de Lille et de sa métropole. Néanmoins, certains chiffres de Lille 3000 sont à prendre avec prudence, l'association ne disposant pas d'outils d'évaluation, et certains documents présentant des données contradictoires. La chambre recommande donc à Lille 3000 de fixer des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs, avec des indicateurs de résultat, et mettre en place des outils d'évaluation et de mesure précise de la satisfaction du public lors des éditions thématiques.*

*Par ailleurs, l'impact sur le tourisme durant les éditions thématiques semble limité, bien que positif, et profite avant tout aux grands équipements culturels lillois et métropolitains. En outre, les retombées économiques réelles sont difficiles à évaluer. Concernant l'édition « Renaissance 2015 », elles ne sont pas à la hauteur de certains montants mentionnés dans la presse (110 à 150 M€). La chambre invite donc l'association à se mettre en capacité d'améliorer l'évaluation de son action dans ce domaine, en lien avec ses financeurs.*

*Enfin, si l'association développe des projets en faveur des publics scolaires et dits « empêchés », ses résultats semblent plutôt contrastés en termes d'ouverture au plus grand nombre, même si Lille 3000 réussit à attirer du public nouveau qui ne fréquente pas, de manière assidue, les manifestations et lieux culturels.*

---

\*  
\* \*

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Bilans et comptes de résultat.....	48
Annexe n° 2. Subventions des financeurs publics .....	50
Annexe n° 3. Tableau de synthèse des manifestations de Lille 3000 .....	52

## Annexe n° 1. Bilans et comptes de résultat

## Bilans au 31 décembre

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Actif immobilisé net	82 520	73 838	43 252	90 289	62 469	63 268
Actif circulant	8 717 812	11 755 756	11 652 153	7 115 345	8 423 605	12 392 175
<i>dont clients et comptes rattachés</i>	4 418 246	5 363 084	4 368 939	2 613 236	2 308 975	3 275 436
<i>dont autres créances (non encore reçu au 31/12), source de BFR</i>	1 395 916	2 386 675	1 776 147	1 060 337	2 168 620	3 300 234
<i>dont valeurs mobilières de placement</i>	2 627 100	3 564 963	4 963 435	2 681 456	3 449 345	5 474 919
<i>dont disponibilités</i>	190 855	400 676	471 394	530 557	432 756	307 030
<b>Actif net total</b>	<b>8 800 332</b>	<b>11 829 594</b>	<b>11 695 405</b>	<b>7 205 634</b>	<b>8 486 074</b>	<b>12 455 443</b>
Capitaux propres	1 082 164	1 095 671	1 108 792	1 114 645	1 119 834	1 150 965
<i>dont primes d'émission, de fusion, d'apport</i>	2 583 507	2 583 507	2 583 507	2 583 507	2 583 507	2 583 507
<i>dont report à nouveau</i>	- 1 508 987	- 1 501 344	- 1 487 836	- 1 474 716	- 1 468 862	- 1 463 673
<i>dont résultat de l'exercice</i>	7 644	13 507	13 121	5 854	5 189	31 131
Provisions pour risques et charges	27 000	37 000	51 000	0	4 928	4 189
Emprunts et dettes	7 691 168	10 696 922	10 535 613	6 090 988	7 361 312	11 300 289
<i>dont emprunts et dettes auprès des étab. crédits</i>	8 429	0	0	0	805	0
<i>dont dettes fournisseurs et comptes rattachés, source de DFR</i>	2 104 140	614 033	818 190	1 524 184	526 010	456 933
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>	1 005 479	899 688	645 541	828 246	506 087	667 168
<i>dont produits constatés d'avance PCA</i>	4 571 322	9 415 284	9 070 188	3 738 558	6 327 480	10 131 818
<i>PCA en % passif total</i>	51,94 %	79,59 %	77,55 %	51,88 %	74,56 %	81,35 %
<b>Passif total</b>	<b>8 800 332</b>	<b>11 829 593</b>	<b>11 695 405</b>	<b>7 205 633</b>	<b>8 486 074</b>	<b>12 455 443</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

## Comptes de résultat au 31 décembre

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>12 065 112</b>	<b>5 615 472</b>	<b>5 086 816</b>	<b>9 963 041</b>	<b>4 228 943</b>	<b>4 427 796</b>
dont chiffres d'affaires nets	664 146	902 972	391 579	499 625	220 553	148 970
dont sub. d'exploit. HT	7 121 909	3 681 495	2 468 365	5 896 722	2 272 727	1 400 000
sub. d'exploit. en % produits d'exploit.	59,03 %	65,56 %	48,52 %	59,19 %	53,74 %	31,62 %
dont autres produits (mécénat)	4 186 490	1 000 195	2 195 773	3 512 077	1 720 824	2 877 501
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>12 093 477</b>	<b>5 702 049</b>	<b>5 202 018</b>	<b>10 124 530</b>	<b>4 327 350</b>	<b>4 494 406</b>
dont autres achats et charges externes	8 206 425	2 807 969	2 629 421	6 456 823	2 053 673	2 049 224
dont salaires et charges sociales	3 333 126	2 618 834	2 309 889	3 386 124	2 114 066	2 290 159
salaires et charges en % des charges d'exploit.	27,56 %	45,93 %	44,40 %	33,44 %	48,85 %	50,96 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 28 365</b>	<b>- 86 577</b>	<b>- 115 202</b>	<b>- 161 489</b>	<b>- 98 407</b>	<b>- 66 609</b>
Résultat financier	94 084	36 865	49 802	61 650	18 979	26 721
Résultat exceptionnel	- 58 074	19 376	14 062	2 638	27 889	- 926
Impôt sur les bénéfices		- 43 843	- 64 458	- 103 055	- 56 728	- 71 945
<b>Total produits</b>	<b>12 166 379</b>	<b>5 676 817</b>	<b>5 150 873</b>	<b>10 048 415</b>	<b>4 276 290</b>	<b>4 455 134</b>
<b>Total charges</b>	<b>12 158 734</b>	<b>5 663 310</b>	<b>5 137 753</b>	<b>10 042 561</b>	<b>4 271 101</b>	<b>4 424 003</b>
<b>Résultat net</b>	<b>7 645</b>	<b>13 507</b>	<b>13 120</b>	<b>5 854</b>	<b>5 189</b>	<b>31 131</b>

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

## Annexe n° 2. Subventions des financeurs publics

### Commune de Lille

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subventions votées TTC	3 250 000	2 950 000	2 750 000	2 750 000	2 350 000	2 750 000
Subventions votées HT (a)	3 037 383	2 757 009	2 500 000	2 500 000	2 136 364	2 500 000
Subventions utilisées HT (b)	2 937 383	2 757 009	2 030 000	2 500 000	1 736 364	1 400 000
PCA dégagés pour exercices ultérieurs (c = a - b)	100 000		470 000		400 000	1 100 000
PCA exercices antérieurs utilisés	800 000	100 000		470 000		0
Subventions + PCA utilisés	3 737 383	2 857 009	2 030 000	2 970 000	1 736 364	1 400 000

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

### Métropole européenne de Lille

(en €)	2010-2012	2012	2013-2016	2014	2015	2016-2019	2017
Subventions votées TTC	2 700 000	525 000	2 400 000	300 000	180 000	2 400 000	0
Subventions votées HT (a)	2 559 242	490 654	2 242 991	272 727	163 636	2 181 818	0
Subventions utilisées HT (b)	259 242	490 654	90 000	0	163 636	81 818	0
PCA dégagés pour exercices ultérieurs (c = a - b)	2 300 000	0	2 152 991	272 727	0	2 100 000	0
PCA exercices antérieurs utilisés	NC	2 000 000	300 000	208 365	2 225 000	0	0
Subventions + PCA utilisés	NC	2 490 654	390 000	208 365	2 388 636	81 818	0

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

### Région

(en €)	2012-2013	2013-2014	2015	2016	2017
Subventions votées TTC	425 000	80 000	300 000	0	1 000 000
Subventions votées HT (a)	397 000	74 766	272 727	0	909 091
Subventions utilisées HT (b)	327 196	74 766	272 727	0	0
PCA dégagés pour exercices ultérieurs (c = a - b)	70 000	0	0	0	909 091
PCA exercices antérieurs utilisés (b)	0	70 000	0	0	0
Subventions + PCA utilisés (a + b)	327 196	144 766	272 727	0	0

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

**Département du Nord**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subventions votées TTC	150 000	120 000	60 000	45 000	0	0
Subventions votées HT	140 187	112 150	54 545	40 909	0	0
Subventions utilisées HT	140 187	112 150	54 545	40 909	0	0

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

**État**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subventions accordées TTC	400 000	190 000	193 000	250 000	500 000	500 000
Subventions accordées HT (a)	376 489	177 570	175 454	227 273	454 545	454 545
Subventions utilisées HT (b)	376 489	177 570	175 454	227 273	454 545	0
PCA dégagés pour exercices ultérieurs (c = a - b)	0	0	0	0	0	454 545
PCA exercices antérieurs utilisés	50 000*	0	0	0	0	0
Subventions + PCA utilisés	426 489	177 570	175 454	227 273	454 545	0

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes annuels de l'association.

\* Produits constatés d'avance dégagés sur une subvention de 100 000 € versée en 2011.

**Annexe n° 3. Tableau de synthèse des manifestations de Lille 3000**

	Édition thématique	Gare Saint-Sauveur	Tripostal	Futurotextiles, Textifood	Autres
2012	<p>« Fantastic » du 6 octobre au 13 janvier : grande parade d'ouverture ; projets participatifs avec acteurs du territoire (associations, écoles, commerçants, centres sociaux ;</p> <p>71 communes de la métropole partenaires) : fouilles archéologiques, cabinets de curiosité, mode fantastique ;</p> <p>25 « métamorphoses urbaines » : gares Lille Flandres et Lille Europe, rue Faidherbe, Hospice Comtesse, Euratechnologies, lieux dans des quartiers ; expositions : Tripostal, gare Saint-Sauveur, Palais des Beaux-arts (« Fables du paysage flamand » et « Babel »), Maison Folie de Wazemmes ;</p> <p>30 expositions dans l'Eurométropole ; artistes conviés : Jean-Charles de Castelbajac, Nick Cave, Ross Lovegrove, Théo Mercier... ;</p> <p>structures associées pour du spectacle vivant, cinéma et musique : Orchestre National de Lille, Opéra, Théâtre du Nord, Grand Bleu, Prato...</p>	<p>Saison du 10 mai au 2 septembre : exposition « Sport Factory » dans le contexte des Jeux Olympiques ; animations culturelles avec les associations Colores Latino, la Barraca Zem, l'Opéra de Lille, On a slamé sur la Lune, le Collectif de la girafe... ; ateliers de couture ; concerts ; animations jeunesse et scolaire ; médiation</p> <p>Exposition « Fantastic attraction » durant « Fantastic »</p>	<p>Expositions et performances durant « Fantastic » : « Phantasia » (Nick Cave, Apichatpong Weerasethakul...), concerts, actions jeunesse et scolaire, médiation</p>	<p>Exposition présentée à Renaix (Belgique) du 2 décembre 2011 au 15 janvier, Roubaix (CETI) du 13 octobre au 30 décembre</p>	<p>Berges de Seine (Paris)</p>
2013	<p>- Fin de « Fantastic » (janvier 2013)</p> <p>- Préparation de « Renaissance »</p>	<p>- Fin de « Fantastic attraction ».</p> <p>- Saison du 2 mai au 31 octobre : exposition « Nature artificielle » du 3 mai au 11 août ; animations culturelles du 2 mai au 30 juin (Rose des vents, Collectif La Girafe, Latitudes contemporaines, Colores Latino... ) ; concerts du 1<sup>er</sup> juillet au 31 août, animations et projets associatifs ; festival du court métrage ; Hôtel Europa</p>	<p>- Fin de « Fantastic »</p> <p>- Exposition « Happy Birthday Galerie Perrotin » du 11 octobre au 12 janvier (Takashi Murakami, Daniel Firman, JR, Sophie Calle, Maurizio Cattelan, Xavier Veilhan... ) ; animations : nuits du Tripostal, concerts, actions jeunesse et scolaire, médiation</p>	<p>Exposition présentée à la cité des sciences de la Villette du 5 février au 14 juillet, puis en Europe de l'Est (Timisoara, Bucarest) de septembre à novembre, et au ministère du redressement productif à Paris du 10 décembre au 14 janvier</p>	<p>Berges de Seine (Paris)</p>
2014	<p>Préparation de « Renaissance »</p>	<p>- Saison du 1<sup>er</sup> avril au 2 novembre : associations coordonnées par Lille 3000, avec exposition Micro-Macro du 21 mai au 24 septembre (Philippe Découflé, Anti VJ...), deux expositions photographiques jeunes talents en collaboration avec JR, Hôtel Europa, exposition des artistes de la Malterie en septembre, animations, cinéma, médiations... ; associations partenaires : Latitudes contemporaines, Colores Latino, le Prato, l'ONL...</p>	<p>- Fin de « Happy Birthday Perrotin »</p> <p>- Exposition « Passions secrètes » (collections privées flamandes) du 10 octobre au 4 janvier</p>	<p>- Fin de l'exposition au ministère du redressement productif</p> <p>- Exposition à Buenos Aires du 16 juillet au 2 novembre</p>	<p>« Floralille » au printemps, avec installations et ateliers sur la Grand Place de Lille et la gare Saint-Sauveur</p>

	Édition thématique	Gare Saint-Sauveur	Tripostal	Futurotextiles, Textifood	Autres
2015	« Renaissance » du 26 septembre au 17 janvier (autour de Rio, Détroit, Séoul, Phnom Penh et Eindhoven) : grande parade d'ouverture ; 15 métamorphoses : totems du Brésil rue Faidherbe transformée en « rambla », œuvres à la gare Lille Flandres, à l'Hospice Comtesse, à l'église Sainte-Marie Madeleine ; équipements culturels mobilisés : Palais des Beaux-arts (exposition « Joie de vivre »), Tripostal ; gare Saint-Sauveur, Musée d'Histoire Naturelle (« Textifood »), Maison Folies de Wazemmes et de Moulins ; 35 expositions dans l'Eurométropole ; 77 communes de la métropole partenaires ; animations de quartier...	- Saison du 15 avril au 18 septembre : associations coordonnées par Lille 3000 ; exposition « Art Garden » en partenariat avec le National Board Heritage de Singapour du 15 avril au 23 août, activités jeunesse et scolaires, hôtel Europa, jeux et sports, anniversaires, ateliers danses, lectures Partenaires : ONL, Prato, Opéra de Lille, Latitudes contemporaines, Collectif La Girafe... - « Renaissance » : expositions sur Détroit et ferme urbaine.	- Fin de l'expo « Passions secrètes » - Expositions et performances durant Renaissance (artistes de Séoul)	- Exposition Textifood à Milan du 1 <sup>er</sup> mai au 14 juillet - Lille Renaissance au Musée d'Histoire Naturelle du 26 septembre au 17 janvier	Pavillon France Lille Europe à Milan (dans le cadre de l'exposition universelle), du 1 <sup>er</sup> mai au 14 juillet. Exposition « Textifood »
2016	Fin de « Renaissance » (janvier)	- Fin de « Renaissance » - Saison du 1 <sup>er</sup> avril au 6 novembre : associations coordonnées par Lille 3000 ; ferme urbaine ; expositions home cinéma du 27 avril au 4 septembre (Blanca Li...) ; installation « le cauchemar merveilleux » du 5 au 15 mai ; foot foraine du 3 juin au 6 novembre (dans le cadre de l'Euro 2016, Thomas Lélou...) ; activités jeunesse et scolaires, hôtel Europa, jeux et sports, anniversaires, ateliers danses, lectures	- Fin de « Renaissance » - Pas d'exposition en 2016 - Maker Faire de Lille les 4, 5 et 6 novembre	Tournée des modules « Textifood » et « Futurotextiles » en Turquie (Ankara et Izmir d'avril à juin), Corée du Sud (Daegu du 28 mai au 31 juillet), Chine (Wuhan du 30 septembre au 16 octobre et Chengdu en novembre) et Pologne (Varsovie en novembre)	
2017	Préparation d'« Eldorado »	- Saison du 1 <sup>er</sup> avril au 5 novembre : associations coordonnées par Lille 3000, « Afriques capitales », week-ends, Hôtel Africa, ferme urbaine, jeux, anniversaires... - Exposition « Performance ! » (les collections nouveaux médias et art contemporain du Centre Pompidou qui célèbre son 40 <sup>ème</sup> anniversaire) du 7 septembre au 5 novembre	Exposition « Performance ! » (les collections nouveaux médias et art contemporain du Centre Pompidou qui célèbre son 40 <sup>ème</sup> anniversaire) : 5 octobre au 14 janvier	Tournée à Marcq-en-Baroeul (14 janvier-22 janvier), Fourmies (14 mars-2 juillet), Berlin (19 mai-17 juillet), Roubaix (17 juin-20 juin)	

Source : chambre régionale des comptes d'après les données de Lille 3000.





## RÉPONSES AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

### « ASSOCIATION LILLE 3000 » (Département du Nord)

Exercices 2012 à 2017

Ordonnateur en fonctions pour la période examinée :

- M. Yvan Renar : pas de réponse.

Collectivités et établissement ayant apporté un concours financier :

- Commune de Lille : réponse de 2 pages.

- Conseil régional Hauts-de-France : réponse d'1 page.

- Conseil département du Nord : pas de réponse.

- Métropole Européenne de Lille : réponse de 2 pages.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).





Les publications de la chambre régionale des comptes  
Hauts-de-France  
sont disponibles sur le site :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france)

**Chambre régionale des comptes Hauts-de-France**

14, rue du Marché au Filé – 62012 – Arras cedex

Mél. : [hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr](mailto:hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr)