



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SES REPONSES**

**Association Institut Lumière  
(Métropole de Lyon)**

**Exercices 2013 à 2019**

**Observations définitives  
délibérées le 23 octobre 2020**

## SOMMAIRE

<b><u>SYNTHESE</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>RECOMMANDATIONS</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>1- PRESENTATION DE L'ORGANISME</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>2- LA GOUVERNANCE</u></b> .....	<b>7</b>
<b>2.1- L'objet de l'association</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2- Les membres de l'association</b> .....	<b>8</b>
2.2.1- Un nombre de membres de l'association en décalage avec les statuts.....	8
2.2.2- Un nombre très réduit de membres actifs .....	9
<b>2.3- Les instances de gouvernance</b> .....	<b>10</b>
2.3.1- L'analogie entre assemblée générale et conseil d'administration.....	10
2.3.2- Un bureau peu renouvelé .....	10
2.3.3- L'opportunité d'un élargissement des membres de l'association .....	11
2.3.4- Le fonctionnement des instances .....	11
<b>2.4- Le rôle du directeur général</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5- La rémunération des dirigeants élus</b> .....	<b>13</b>
<b>2.6- Conclusion sur la gouvernance</b> .....	<b>13</b>
<b><u>3- L'ASSOCIATION ET SES FILIALES</u></b> .....	<b>14</b>
<b>3.1- La société Cinémas Lumière</b> .....	<b>14</b>
3.1.1- Le contexte de la création .....	14
3.1.2- La création de la SAS Cinémas Lumière .....	15
3.1.3- Les conventions entre l'association et la SAS Cinémas Lumière.....	16
<b>3.2- La société Sorties d'Usine Productions</b> .....	<b>17</b>
3.2.1- Le contexte : l'opportunité d'une sortie en salles du documentaire « Lumière ! L'aventure commence ».....	17
3.2.2- La création de la société Sorties d'Usine Productions .....	17
3.2.3- Le transfert des droits d'exploitation à la société Sorties d'Usine Productions....	18
<b>3.3- La société Café Lumière</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4- Conclusion sur la création de filiales</b> .....	<b>19</b>
<b><u>4- L'ACTIVITE DE L'INSTITUT LUMIERE ET SES PRINCIPAUX FINANCEURS</u></b> .....	<b>19</b>
<b>4.1- Le soutien des financeurs publics</b> .....	<b>20</b>
<b>4.2- Le suivi des activités de l'Institut Lumière</b> .....	<b>21</b>
<b>4.3- L'évolution de l'activité</b> .....	<b>21</b>
4.3.1- L'activité de programmation et projection.....	21
4.3.2- Le Musée Lumière et la valorisation du patrimoine Lumière .....	24
4.3.3- Les activités pédagogiques et d'insertion .....	25
4.3.4- Les autres activités.....	26
<b>4.4- Le Festival Lumière</b> .....	<b>26</b>
<b>4.5- Conclusion sur l'activité de l'Institut Lumière</b> .....	<b>29</b>
<b><u>5- LES ACHATS</u></b> .....	<b>29</b>
<b>5.1- Les règles de la commande publique</b> .....	<b>29</b>
<b>5.2- Les procédures appliquées en matière d'achat</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3- Achats de prestation et mécénat</b> .....	<b>32</b>
<b><u>6- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>33</b>
<b>6.1- Les effectifs</b> .....	<b>33</b>
<b>6.2- L'organisation du travail et le recrutement du personnel</b> .....	<b>33</b>
<b>6.3- La rémunération et les avantages</b> .....	<b>34</b>
6.3.1- L'information sur les rémunérations.....	34
6.3.2- La rémunération du directeur général .....	34
6.3.3- La politique salariale et les avantages sociaux.....	35
<b>6.4- La représentation du personnel</b> .....	<b>36</b>
<b><u>7- LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE</u></b> .....	<b>36</b>
<b>7.1- L'organisation de la fonction financière</b> .....	<b>36</b>
<b>7.2- L'assujettissement aux impôts commerciaux</b> .....	<b>36</b>

<b>7.3-</b>	<b>La tenue des comptes.....</b>	<b>37</b>
7.3.1-	Le respect de la norme comptable.....	37
7.3.2-	La chaîne de dépenses.....	37
7.3.3-	La chaîne de recettes.....	38
<b>7.4-</b>	<b>Les provisions.....</b>	<b>39</b>
<b>7.5-</b>	<b>La comptabilité analytique .....</b>	<b>40</b>
<b>8-</b>	<b><u>LA SITUATION FINANCIERE .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b>8.1-</b>	<b>La formation du résultat.....</b>	<b>40</b>
8.1.1-	L'évolution des produits d'exploitation.....	41
8.1.2-	L'évolution des charges d'exploitation.....	43
<b>8.2-</b>	<b>Le bilan .....</b>	<b>44</b>
8.2.1-	Un accroissement de l'actif immobilier.....	44
8.2.2-	Un financement par recours à l'endettement .....	45
8.2.3-	Une trésorerie structurellement tendue .....	46
8.2.4-	Le projet immobilier de l'Institut Lumière .....	46
<b>8.3-</b>	<b>Les relations financières entre l'Institut Lumière et la SAS Cinémas Lumière ...</b>	<b>46</b>
8.3.1-	Un soutien essentiel de l'association à sa filiale .....	46
8.3.2-	Le contrôle de la provenance des fonds reversés aux sociétés commerciales .....	47
<b>8.4-</b>	<b>Les perspectives de l'Institut Lumière en octobre 2020 .....</b>	<b>48</b>
<b>8.5-</b>	<b>Conclusion sur la situation financière.....</b>	<b>49</b>
<b>9-</b>	<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b>9.1-</b>	<b>ANNEXE 1 : L'activité.....</b>	<b>50</b>
<b>9.2-</b>	<b>ANNEXE 2 : La situation financière .....</b>	<b>52</b>
9.2.1-	La formation du résultat.....	52
9.2.2-	Le bilan .....	55

## SYNTHESE

L'Institut Lumière, créé en 1982, est une association à but non lucratif qui avait pour objet initial de mettre en valeur et de diffuser le patrimoine cinématographique des frères Louis et Auguste Lumière. L'association a aujourd'hui de nombreuses activités, dont la gestion du musée Lumière, une activité de programmation de cinéma classique dans le Hangar du premier Film, des activités pédagogiques à l'intention des élèves de toute la région, et depuis 2009, l'organisation du Festival Lumière, devenu le principal événement mondial consacré au cinéma classique.

Le contrôle de la chambre régionale des comptes portant sur les exercices 2013 à 2019 est intervenu avant la déclaration de l'état d'urgence sanitaire provoqué par l'épidémie de Covid-19, le 23 mars 2020 et l'impact de la crise n'a par conséquent pas été examiné.

L'association est présidée par M. Bertrand TAVERNIER et dirigée par M. Thierry FRÉMAUX. Les représentants des collectivités publiques sont majoritaires au conseil d'administration (10 sièges sur 14), et les subventions publiques représentent 40 % des ressources de l'Institut, qui en demeure donc très dépendant malgré la forte progression de ses ressources propres depuis 2013.

La gouvernance de l'association a peu évolué entre 2013 et 2019, et n'apparaît plus totalement adaptée, en particulier s'agissant des rôles et compositions respectifs de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau. Les instances se réunissent régulièrement mais leurs décisions ne respectent pas toujours les prérogatives de chacune d'entre elles. La chambre invite l'association à faire évoluer ses statuts en fonction de ses besoins et de la réalité de son fonctionnement.

L'Institut a créé, entre 2014 et 2019, trois filiales sous forme de sociétés commerciales. La création de la première filiale, Cinémas Lumière, et la souscription d'importants engagements juridiques et financiers à cette occasion, sont intervenues dans des conditions qui n'ont pas respecté les pouvoirs des instances associatives et l'information qui leur est due. L'information des membres de l'association sur les risques financiers liés aux filiales a depuis été améliorée, mais doit demeurer un point de vigilance, étant données les garanties consenties à la société Cinémas Lumière, en déficit récurrent.

L'activité de l'Institut Lumière est portée par le développement rapide du Festival Lumière, son événement phare, qui représente désormais environ la moitié du budget annuel de l'association. L'Institut s'est beaucoup diversifié et assure le suivi de ses activités ; il pourrait améliorer l'information des instances associatives sur ce point.

La gestion interne de l'association se caractérise par un faible formalisme. En particulier, l'Institut Lumière ne respecte pas les principes de la commande publique alors que les conditions de sa gouvernance le justifieraient. Si les effectifs de l'association ont peu évolué depuis 2013, malgré le développement d'activités nouvelles, les rémunérations ont augmenté plus rapidement. En matière comptable et financière, les contributions en nature ne figurent pas dans les comptes de l'association, comme le requiert le plan comptable. La comptabilité analytique, que l'Institut est en voie de finaliser, devrait lui permettre d'améliorer la connaissance de ses coûts et celle de l'affectation de ses diverses ressources.

L'Institut Lumière a atteint l'équilibre financier, et a même réalisé de légers excédents, sur toute la période. Le dynamisme de ses ressources propres, notamment, lui permet de financer le développement de ses activités. Toutefois, ses charges progressent encore plus rapidement en fin de période. La vigilance de l'association est donc appelée sur ce point.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1** : Revoir les statuts de l'association afin de clarifier la composition et les rôles respectifs de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau, et pour les rendre cohérents avec la pratique et les besoins de l'association.

**Recommandation n° 2** : Renforcer le suivi et le formalisme des réunions des instances statutaires.

**Recommandation n° 3** : Veiller à recueillir la validation du conseil d'administration, retracée au compte-rendu de la séance, pour toute décision qui relève de sa compétence en application des statuts.

**Recommandation n° 4** : Préciser, dans les statuts, les situations dans lesquelles une décision du représentant de l'Institut Lumière en qualité d'actionnaire doit auparavant être soumise au conseil d'administration.

**Recommandation n° 5** : Améliorer le suivi de l'activité de l'association et l'information restituée aux membres du conseil d'administration.

**Recommandation n° 6** : Redéfinir le processus d'achat afin de respecter les principes de la commande publique.

**Recommandation n° 7** : Conclure systématiquement un avenant au contrat de travail en cas de modification de la rémunération d'un salarié.

**Recommandation n° 8** : Appliquer l'intégralité du règlement comptable relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de l'association Institut Lumière pour les exercices 2013 à 2019, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 8 avril 2019, adressée à M. Bertrand TAVERNIER, président de l'association.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la gouvernance et les relations avec les financeurs ;
- ♦ les relations avec les filiales ;
- ♦ la gestion des ressources humaines ;
- ♦ les achats ;
- ♦ l'activité ;
- ♦ la gestion financière et comptable ;
- ♦ la situation financière.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 al.2 du code des juridictions financières a eu lieu le 20 mai 2020 en présence de M. Yvon DESCHAMPS, vice-président, et de M. Thierry FRÉMAUX, directeur général.

Par ailleurs, ce contrôle a été mené conjointement à celui de la société des Cinémas Lumière et à celui de la société Sorties d'Usine Productions, deux filiales de l'Institut Lumière.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions, la chambre, lors de sa séance du 23 octobre 2020, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

## **1- PRESENTATION DE L'ORGANISME**

L'association « Institut Lumière pour le cinéma et l'audiovisuel » (ci-après désignée « Institut Lumière ») a été créée en 1982 à l'initiative des héritiers des frères Lumière, après une association la préfigurant et créée en 1979. Elle a pour mission la conservation et la diffusion du patrimoine cinématographique, dans l'objectif de placer le cinéma classique au cœur de l'actualité, de faire découvrir ou redécouvrir les grandes œuvres, à des tarifs accessibles et en s'adressant à un public éloigné de la culture. Elle a son siège à Lyon, dans le quartier de Monplaisir, à l'endroit où étaient installées les usines des frères Lumière, là où ils auraient inventé le cinématographe et ont tourné leur premier film.

L'Institut Lumière propose tout au long de l'année, dans le Hangar du Premier Film, une programmation de films qui a attiré environ 116 000 spectateurs<sup>1</sup> en 2019. Il gère également le Musée Lumière, qui a accueilli environ 40 500 visiteurs en 2019<sup>2</sup> au sein de l'ancienne villa des frères Lumière, propriété de la ville de Lyon. La villa héberge par ailleurs la bibliothèque spécialisée Raymond Chirat<sup>3</sup>. L'Institut propose également des activités pédagogiques, et est intervenu à ce titre auprès de presque 48 000 élèves de la région Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre d'ateliers autour du cinéma en 2019.

---

<sup>1</sup> Hors activités pédagogiques.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Historien français du cinéma (1922-2015) originaire de Lyon, où il a initié la création de la bibliothèque de l'Institut Lumière en 1985. Il est notamment l'auteur d'une des plus importantes filmographies de longs-métrages français : *Histoire du cinéma français – encyclopédie des films*, en sept volumes.

L'association a diversifié et développé ses activités au cours des dernières années, et a acquis une notoriété internationale avec la création du Festival Lumière, événement annuel autour du cinéma classique qui a fêté ses 10 ans en octobre 2019 et a réuni à cette occasion environ 198 000 festivaliers. Ce festival donne lieu chaque année à la remise du Prix Lumière à une personnalité reconnue du monde du cinéma. En parallèle du festival, l'Institut organise le marché international du film classique.

Par ailleurs, l'Institut Lumière gère deux galeries dédiées au cinéma et à la photographie, dont la première a été inaugurée en 2012. Il remet chaque année les prix Jacques Deray<sup>4</sup> du film policier (depuis 2005) ; Bernard Chardère<sup>5</sup> des critiques de cinéma (depuis 2012) ; et Fabienne Vonier<sup>6</sup>, remis depuis 2016 à une femme non artiste influente du milieu du cinéma. En partenariat avec l'éditeur Actes Sud, il édite des ouvrages consacrés au cinéma et la revue spécialisée Positif.

La diversification de ses activités dont cette liste n'est pas exhaustive, a conduit l'Institut à créer plusieurs filiales sous forme de sociétés commerciales. Ainsi, la société Cinémas Lumière a progressivement repris, depuis 2014, la gestion de trois cinémas dans le centre-ville de Lyon, tandis que la société Sorties d'Usine Productions a une activité de production cinématographique pour donner une seconde vie aux centaines de films tournés par les frères Lumière, dont une partie a été présentée dans le long métrage « *Lumière ! L'aventure commence* ». Le printemps 2019 a vu naître le Café Lumière, qui propose un bar et de la petite restauration dans des locaux occupés depuis plusieurs années par l'Institut.

Pour conduire ces multiples activités, et hors filiales, l'association emploie une trentaine de salariés permanents et disposait en 2019 de 9 M€ de produits d'exploitation, constitués à 40 % de subventions des collectivités territoriales (métropole de Lyon, ville de Lyon et région Auvergne-Rhône-Alpes) et de l'État, principalement via le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC).

L'association est présidée par M. Bertrand TAVERNIER depuis 1982, et dirigée par M. Thierry FRÉMAUX, par ailleurs délégué général du Festival de Cannes.

## 2- LA GOUVERNANCE

### 2.1- L'objet de l'association

L'objet associatif défini par les statuts de l'Institut Lumière a peu évolué au cours de la période sous revue.

Plusieurs événements ont toutefois fait évoluer son périmètre d'intervention, sans modification de son objet statutaire. Ainsi, l'association a repris en 2013 la revue de cinéma Positif, en coproduction avec la maison d'édition Actes Sud. Ceci s'inscrivait pleinement dans le quatrième point de son objet statutaire concernant en la production, l'édition et la publication dans le domaine cinématographique.

En 2016, en revanche, les statuts ont évolué lorsque l'Institut a fusionné avec l'association des Frères Lumière (AFL), dont elle avait été l'un des membres fondateurs. L'AFL, qui avait été créée en 1992 à l'initiative d'un petit fils de Louis Lumière, avait pour objet de regrouper les titulaires des droits patrimoniaux d'auteur sur les films des frères Lumière, dont elle assurait

---

<sup>4</sup> Réalisateur de cinéma français (1929-2003) originaire de Lyon, ancien vice-président de l'Institut Lumière, jusqu'à sa disparition.

<sup>5</sup> Cofondateur de l'Institut Lumière et de la revue Positif, ancien journaliste et critique de cinéma, toujours membre honoraire de l'Institut Lumière.

<sup>6</sup> Ancienne productrice de cinéma française, décédée en 2013.

l'exploitation et la promotion. L'objectif était d'une part, d'améliorer la cohérence des objectifs poursuivis par les deux associations préexistantes, et d'autre part, de résoudre les difficultés financières de l'AFL. La modification des statuts du 19 décembre 2016 a alors ajouté la gestion des droits d'auteur sur les films des frères Lumière à l'objet associatif.

La seconde modification d'ampleur des statuts a été apportée à la même date, ajoutant à l'objet statutaire le développement d'activités de commercialisation sous la forme de filiales. Cet ajout fait suite à la création de deux filiales par l'association, en 2014 puis 2016 (voir chapitre suivant).

## 2.2- Les membres de l'association

Les statuts (articles 4 et 5, quasiment inchangés tout au long de la période) prévoient que l'association se compose de membres actifs, de membres de droit, et de membres honoraires :

- ♦ membres de droit : représentants de l'État (ministères de l'éducation nationale et de la culture) et des collectivités territoriales qui co-financent l'association ;
- ♦ membres actifs : personnalités reconnues pour leurs actions ou leur compétence dans le secteur de l'audiovisuel ou les personnes physiques ou morales intéressées. La qualité de membre actif s'acquiert par l'agrément par le conseil d'administration, qui statue souverainement sur les demandes d'adhésion, sans avoir à motiver sa décision ;
- ♦ membres honoraires : qualité décernée par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration pour trois ans. La qualité de membre honoraire ouvre la participation, sur invitation, aux instances, uniquement à titre consultatif.

### 2.2.1- Un nombre de membres de l'association en décalage avec les statuts

Le nombre de collectivités dont les représentants sont membres de droit de l'association n'a pas varié au cours de la période sous revue (voir tableau infra). À la suite de la création de la métropole de Lyon, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, les statuts de l'association ont été modifiés pour que ses représentants remplacent ceux du département du Rhône dans les instances associatives.

Les statuts prévoient que les collectivités financeuses ne disposent pas toutes du même nombre de représentants au conseil d'administration. Cette répartition, qui relève d'une décision souveraine de l'assemblée générale, est en décalage avec les financements accordés par les collectivités. Le déséquilibre en faveur de la ville de Lyon est renforcé par le fait que l'un des représentants de la métropole de Lyon est par ailleurs élu à la ville de Lyon<sup>7</sup>.

A la suite de la modification des statuts en décembre 2016, le nombre total de membres de droit constituant le conseil d'administration (quinze) n'est pas conforme au détail des membres de droit précisé par le même article 13 des statuts, qui n'en décompte que dix. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président s'est engagé à corriger cette erreur rapidement.

---

<sup>7</sup> Il s'agit de Christian Coulon, alors maire du 8<sup>ème</sup> arrondissement, où se situe l'Institut Lumière.

**Tableau 1 : Représentants des membres de droit en vertu des statuts**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
État	3	3	3	3	3	3	3
<i>dont CNC</i>	1	1	1	1	1	1	1
<i>dont DRAC</i>	1	1	1	1	1	1	1
<i>dont Rectorat</i>	1	1	1	1	1	1	1
Région ARA	2	2	2	2	2	2	2
Département du Rhône	2	2					
Métropole de Lyon			2	2	2	2	2
Ville de Lyon	3	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Source : versions successives des statuts en vigueur depuis 2013

Au cours de la période sous revue, le nombre de représentants désignés par les collectivités membres de droit est devenu conforme au nombre de membres prévu par les statuts depuis juillet 2019 seulement, la région n'ayant désigné jusqu'à cette date qu'un seul représentant et non deux.

Enfin, si l'association a compté tout au long de la période deux, puis un membre honoraire, rien n'indique que cette qualité ait été explicitement renouvelée pour l'intéressé au bout de trois ans, contrairement à ce que prévoient les statuts, en l'absence de mention aux comptes rendus des instances associatives.

#### 2.2.2- Un nombre très réduit de membres actifs

L'association a fait le choix, historiquement, d'un nombre très réduit de membres actifs. Les statuts prévoient, dans leurs versions successives, qu'ils sont au nombre de cinq à siéger au conseil d'administration.

En pratique, de 2013 jusqu'en 2017, l'association comptait seulement trois membres actifs, inchangés sur la période en l'absence de demande d'adhésion soumise au conseil d'administration. Ce faible nombre constitue, de l'avis de la chambre, un risque pour la gouvernance et pour la pérennité de l'association. Tout en contestant cette analyse, le président a indiqué, en réponse aux observations provisoires de la chambre, que l'Institut Lumière engagera d'ici fin 2021 un élargissement des membres actifs siégeant au conseil d'administration.

Le 20 décembre 2017, l'assemblée générale s'est prononcée à l'unanimité en faveur de l'intégration d'un nouveau membre « invité », alors que l'approbation des adhésions est statutairement réservée au conseil d'administration et que la qualité de « membre invité » n'était alors pas prévue par les statuts. Elle a été ajoutée par la modification des statuts intervenue six mois plus tard, en juin 2018.

Depuis la modification des statuts intervenue en décembre 2016, les membres actifs doivent s'acquitter d'une cotisation, dont le montant est fixé chaque année par l'assemblée générale (article 4). Il ressort du compte rendu du conseil d'administration (et non de l'assemblée générale) du 19 décembre 2016 qu'il a été proposé de fixer la cotisation annuelle à 20 €, sans que cette proposition soit expressément validée. Depuis, l'assemblée générale ne s'est pas prononcée sur le niveau de cotisation, contrairement à ce que prévoient les statuts. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président s'est engagé à corriger cet oubli. Les cotisations ont bien été appelées en 2017, et recouvrées.

### 2.3- Les instances de gouvernance

Les versions successives des statuts font intervenir trois types d'instance dans la vie de l'association, assemblée générale, conseil d'administration et bureau, et encadrent par ailleurs le rôle de l'exécutif et du directeur général. L'analyse des dispositions statutaires et de la pratique de l'association appellent plusieurs observations.

#### 2.3.1- L'analogie entre assemblée générale et conseil d'administration

Les statuts prévoient que les représentants des membres de droit qui siègent à l'assemblée générale sont les mêmes que ceux qui siègent au conseil d'administration.

Il en est de même pour les membres actifs qui, si leur nombre n'est pas expressément plafonné par les statuts, ont été au nombre de trois au total pendant toute la période. Ainsi, les membres actifs siégeant au conseil d'administration recoupent systématiquement ceux qui siègent en assemblée générale. Si l'article 10 des statuts prévoit que l'assemblée générale procède tous les trois ans à l'élection des cinq représentants des membres actifs au conseil d'administration, la chambre n'a pas pu retracer, dans les ordres du jour et comptes rendus des séances de l'assemblée générale qui se sont tenues depuis 2013, la tenue d'une telle élection.

En pratique, les réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale ont presque systématiquement lieu le même jour, l'assemblée générale faisant immédiatement suite au conseil d'administration. Ces réunions ont fait l'objet, jusqu'en 2016, de convocations communes, et font toujours l'objet d'un compte rendu unique.

La concordance parfaite de leurs compositions conduit souvent l'une ou l'autre instance à ne pas se prononcer formellement sur des sujets qui devraient lui être soumis, ou au contraire, à examiner deux fois les mêmes sujets sous deux dénominations différentes, de manière artificielle.

L'audit réalisé en 2019 à la demande de la métropole de Lyon a alerté les services de l'Institut sur ces difficultés. La chambre invite l'association à revoir ses statuts pour remédier à cette situation. En réponse aux observations provisoires, le président s'est engagé à saisir l'assemblée générale de propositions de modifications statutaires.

#### 2.3.2- Un bureau peu renouvelé

L'article 18 prévoit que le conseil d'administration désigne parmi les représentants des membres actifs un bureau composé au minimum d'un président, d'un vice-président et d'un trésorier. Le bureau s'assure de la gestion courante de l'association entre deux réunions du conseil d'administration. Les statuts ne prévoient pas expressément la durée du mandat des membres du bureau. À défaut, celle-ci s'aligne sur la durée pour lesquels les membres actifs sont désignés au conseil d'administration et ne peut donc excéder trois ans renouvelables.

La chambre n'a pu retracer l'organisation d'une élection des représentants des membres actifs au conseil d'administration au cours de la période. Si le président a été réélu dans ses fonctions en 2016 et 2019, la chambre n'a pas été en mesure de vérifier que le vice-président et le trésorier avaient été élus conformément aux statuts. Ces omissions dans la désignation des membres de l'exécutif exposent l'association à des risques en matière de responsabilité civile et pénale.

**Tableau 2 : Membres du bureau de l'Institut Lumière**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Président	B. Tavernier						
Vice-Président	D. Trouxe	D. Trouxe	D. Trouxe	D. Trouxe	Y. Deschamps	Y. Deschamps	Y. Deschamps
Trésorier	Y. Deschamps	Y. Deschamps	Y. Deschamps	Y. Deschamps	D. Trouxe	D. Trouxe	D. Trouxe

Source : composition du conseil d'administration 2013 à 2018 – Institut Lumière

### 2.3.3- L'opportunité d'un élargissement des membres de l'association

Le nombre très restreint de membres siégeant à l'assemblée générale et au conseil d'administration et la continuité des trois mêmes personnes aux fonctions exécutives sur une très longue période constituent une fragilité pour les instances de gouvernance de l'association et un risque pour son fonctionnement en cas de départ ou d'indisponibilité de ces personnes, qui rend nécessaire une réflexion sur le nombre de membres actifs de l'association.

Dès 2013, la question de l'élargissement des membres actifs de l'association s'est posée. Finalement, un seul nouveau membre actif a été nommé, en 2018.

Alors que l'association ne cesse de développer son activité, et que plus de la moitié de ses ressources provenaient en 2019 de recettes non publiques, la chambre invite l'association à susciter les candidatures de nouveaux membres actifs et à renforcer leur représentation au conseil d'administration.

### 2.3.4- Le fonctionnement des instances

#### 2.3.4.1- Une participation assidue

Les statuts prévoient des règles de quorum uniquement pour l'assemblée générale extraordinaire. Pour renforcer la sécurité juridique de leurs délibérations, des règles pourraient également être définies pour l'assemblée générale ordinaire et le conseil d'administration.

En dépit de nombreuses incohérences dans les documents retraçant les présences lors des réunions des instances, il apparaît que les membres de droit y assistent de manière assidue.

Entre 2013 et 2018, le président a en revanche assisté à trois séances seulement sur treize au total. Si ces absences étaient justifiées, elles peuvent fragiliser la gouvernance de l'association. Jusqu'en 2016, les instances ont parfois été présidées par le trésorier, ce que ne prévoient pas les statuts.

Les membres honoraires n'ont jamais assisté aux réunions. De nombreux invités sont présents à chaque séance, à commencer par le directeur général et la directrice administrative et financière, qui sont systématiquement présents et jouent un rôle important dans l'animation des séances.

#### 2.3.4.2- Un suivi administratif perfectible

L'examen des comptes rendus des instances depuis 2013 révèle des problèmes d'archivage. Le registre coté et paraphé prévu par les statuts pour consigner ces comptes rendus n'a pas été constitué, et les documents disponibles ne retracent pas toujours l'organisation de votes formels concernant les décisions soumises aux instances, les participants et leur résultat. La signature du compte rendu par un président et un autre administrateur est loin d'être systématique. Des doublons, parfois contradictoires, ont été constatés.

L'établissement de procès-verbaux rendant compte des décisions, signés et archivés conformément aux dispositions statutaires en vigueur dans l'association, assurerait une meilleure sécurité juridique des décisions prises en application des délibérations des instances.

En réponse aux observations provisoires, le président a indiqué que l'association s'était d'ores et déjà engagée dans une démarche d'amélioration de ces procédures de suivi des instances.

#### 2.3.4.3- *L'approbation des grandes orientations de l'Institut Lumière*

Il appartient au directeur général de l'association, aux termes des statuts, d'assurer la direction administrative et financière, d'élaborer et mettre en œuvre le projet artistique sur la base d'un contrat d'objectifs élaboré en collaboration avec le bureau et les financeurs publics, d'élaborer et soumettre aux instances les budgets et projets dans le cadre des orientations qui lui sont fixées. Il soumet par ailleurs aux instances toute proposition concernant l'évolution à moyen terme de l'association.

En pratique, la chambre n'a eu connaissance d'aucun contrat d'objectifs, et la rédaction des comptes rendus des instances ne permet pas de s'assurer que celles-ci se prononcent sur les orientations, mêmes importantes, qui leur sont soumises. Plusieurs exemples illustrent une information tardive, a posteriori ou l'absence de validation explicite des grands projets de l'Institut par le conseil d'administration :

- ♦ concernant l'exposition « Lumière, le cinéma inventé » présentée au Grand Palais en 2015 : ce projet structurant de l'Institut Lumière était déjà bien avancé lorsqu'il a fait l'objet d'une première information au conseil d'administration en juin 2014, qui n'a jamais été formellement consulté sur ce projet. Il en a toutefois approuvé les dépenses dans le cadre général du vote sur le budget 2015 de l'association, en décembre 2014 ;
- ♦ concernant la reprise des salles qui deviendront les Cinémas Lumière : les démarches notamment financières pour la reprise de la Fourmi ont précédé de plusieurs mois la première information du conseil d'administration en juin 2014. À cette occasion, les administrateurs ont été informés de la création en cours d'une filiale, sans être toutefois formellement consultés sur ce point. La création intervenue en juillet 2014 a été approuvée par un vote a posteriori, intervenu au mois de décembre de la même année ;
- ♦ la fusion avec l'association des Amis des Frères Lumière, qui avait été validée par ses propres instances en avril 2015, a été présentée pour information au conseil d'administration de l'Institut Lumière en janvier 2016 seulement, et validé par l'assemblée générale extraordinaire de l'Institut Lumière en mars 2016 ;
- ♦ en novembre 2016, une assemblée générale extraordinaire de l'Institut Lumière évoque pour la première fois et valide le projet de statuts constitutifs d'une nouvelle filiale « Sorties d'Usine Productions ». Au conseil d'administration de décembre 2016, il est précisé que la création de la SAS a dû se faire rapidement afin de permettre une sortie du film « Lumière ! » en salle en janvier 2017.

Cette situation a été justifiée, au moins partiellement, par le rôle du comité de suivi (ou de préparation), tel que défini infra.

#### 2.3.4.4- *Le rôle des comités de suivi*

Instance non prévue par les statuts, le comité de suivi (ou de préparation) réunit des représentants de l'association et des financeurs publics. Ces comités ont pour objectif d'échanger sur tous les projets portés par l'association, et de préparer les séances du conseil d'administration, généralement environ un mois à l'avance. Les points dont l'inscription à

l'ordre du jour est envisagée font l'objet d'une communication de dossiers et d'une présentation par l'Institut. Le cas échéant, si elles estiment ne pas disposer de suffisamment d'informations pour se prononcer, les collectivités peuvent demander le report de l'examen de certains dossiers.

Ces réunions constituent le lieu privilégié de l'échange et de la transmission d'informations entre les dirigeants de l'association et les membres du conseil d'administration. Toutefois, elles ne font pas l'objet d'un suivi formalisé.

La chambre suggère donc à l'association de formaliser davantage les missions et réunions de ce comité, par exemple à travers les conventions de subventionnement qui lient l'Institut Lumière à ses financeurs. Le comité de suivi ne saurait se substituer aux instances statutaires, et en particulier au conseil d'administration, dans son pouvoir de décision.

Par ailleurs, en l'absence de validation formelle et traçable des grandes orientations et projets de l'association par les instances statutairement compétentes, l'Institut Lumière pourrait s'exposer à des risques juridiques.

#### **2.4- Le rôle du directeur général**

En sus de ses attributions définies par les statuts, le directeur peut se voir déléguer certains pouvoirs par le président de l'association. Le président n'a jamais usé de cette possibilité au cours de la période. Il a en revanche délégué sa signature au directeur général et à la directrice administrative et financière.

La délégation de signature consentie par le Président à M. Thierry FRÉMAUX en 2000 n'a pas été mise à jour depuis lors, ce qu'il conviendrait de corriger. De manière générale, les délégations de signature doivent être renouvelées au début de chaque nouveau mandat, même en cas de réélection.

Par ailleurs, les délégations larges consenties au directeur général et à la directrice administrative et financière en matière de gestion de l'association tendent à vider de leur sens les fonctions exécutives. L'association n'a d'ailleurs produit aucune délégation de pouvoir ou de signature consentie au vice-président et au trésorier au cours de la période. Les comptes rendus des instances montrent que le directeur général tient une place très importante dans leur déroulement. Il présente fréquemment les dossiers et le rapport moral, et la directrice administrative et financière présente le rapport financier, contrairement à ce que prévoient les statuts, et notamment leur article 10.

De plus, aucun document n'atteste de la tenue de réunions du bureau au cours de la période, et, comme indiqué précédemment, les instances n'ont pas toujours formellement approuvé les projets d'ampleur conduits par l'équipe salariée, en amont de leur déploiement.

#### **2.5- La rémunération des dirigeants élus**

Conformément à la réglementation en vigueur, les statuts précisent (article 13) que les fonctions d'administrateur sont exercées à titre gratuit, et que des remboursements des frais engagés dans le cadre des activités de l'association sont possibles sur la présentation de justificatifs. La chambre a pu s'assurer du respect de ces dispositions.

#### **2.6- Conclusion sur la gouvernance**

La gouvernance de l'Institut Lumière doit évoluer car ses statuts ne sont plus tout à fait adaptés à l'ensemble de ses activités ni pleinement appliqués. Si les organes statutaires, notamment le conseil d'administration et l'assemblée générale, sont des instances de débat qui se

réunissent régulièrement, la répartition des compétences entre les deux est peu claire et en pratique rendue inopérante par leurs compositions identiques. Par ailleurs, plusieurs projets importants portés par l'association depuis 2013 ont été présentés au conseil d'administration tardivement, voire a posteriori, alors qu'ils auraient nécessité son approbation préalable.

Au surplus, le développement par l'Institut Lumière de nombreuses activités nouvelles, y compris dans le cadre de filiales commerciales, n'a pas toujours été en lien avec l'objet initial de l'association, tel que défini dans ses statuts. Ceci devra être évité à l'avenir.

La chambre recommande donc à l'association de revoir ses statuts afin de clarifier la composition et les rôles respectifs de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau, de les rendre cohérents avec la pratique actuelle et en adéquation avec ses besoins. Par ailleurs, la chambre recommande d'améliorer la traçabilité de leurs décisions par un formalisme accru, en particulier pour la définition et l'approbation de la stratégie et des grandes orientations de l'Institut Lumière.

### **3- L'ASSOCIATION ET SES FILIALES**

L'association a créé, au cours de la période sous revue, trois sociétés commerciales dont elle est actionnaire :

- ♦ la SAS Cinémas Lumière, créée en 2014, dont elle est actionnaire majoritaire, qui est présidée par M. Thierry Frémaux ;
- ♦ la SASU Sorties d'Usine Productions, créée en 2016, dont elle est l'unique actionnaire, présidée également par M. Thierry Frémaux ;
- ♦ la SASU Café Lumière, créée en 2019, dont elle est l'unique actionnaire, présidée par M. Yvon Deschamps.

#### **3.1- La société Cinémas Lumière**

##### 3.1.1- Le contexte de la création

Alors qu'en 2010, la ville de Lyon comptait sur son territoire sept complexes cinématographiques labellisés Art et Essai, avec un total de 16 écrans et plus de 2 000 fauteuils, ces chiffres étaient descendus à 5 complexes, 10 écrans et environ 1 500 fauteuils en 2013. Plusieurs petits cinémas indépendants du centre-ville menaçaient de fermer leurs portes, y compris les salles du réseau Cinéma national populaire (CNP).

Dans ce contexte, l'Institut Lumière, localement reconnu pour son action en faveur de la sauvegarde du patrimoine cinématographique, a été approché pour proposer un projet de reprise de trois complexes.

##### *3.1.1.1- L'engagement des discussions avec les dirigeants sortants*

Dès 2013, la reprise du cinéma La Fourmi est engagée. L'association achète le droit au bail et signe un bail commercial avec le propriétaire des murs et ancien exploitant le 28 mars 2013. Par suite, l'association s'acquitte des loyers et charges. Ainsi, à la fin de l'année 2013, l'Institut Lumière a investi 31 000 € pour l'acquisition du fonds de commerce et a supporté 37 000 € de charges d'exploitation.

Ces démarches se poursuivent en 2014, avec la constitution de dossiers de demandes d'aides au CNC et à la région Auvergne-Rhône-Alpes et l'engagement d'une étude de marché et

d'études architecturales en vue de la réhabilitation des salles de cinéma, afin de vérifier la viabilité du projet. L'Institut engage à ce titre, début 2014, un peu plus de 60 000 €.

En parallèle, des démarches visent au rachat des CNP Bellecour et Terreaux. Après une prise de contact en mars 2014 avec le dirigeant de la société CNP en vue de l'acquisition par l'Institut Lumière des deux fonds de commerce, les échanges aboutissent à la signature d'un accord de pourparlers et de confidentialité le 29 avril 2014, par lequel la société CNP s'engage à procéder aux démarches préalables nécessaires à toute reprise de l'activité par l'association. Le document mentionne un prix de vente, déterminé en fonction des entrées réalisées par les deux cinémas, de 700 000 € HT. La société s'engage également à accorder l'exclusivité des pourparlers à l'Institut Lumière. En contrepartie, l'Institut Lumière accepte de verser 35 000 € sur un compte de séquestre. Les deux parties s'engagent par ailleurs à préserver la confidentialité sur tous les documents et informations obtenus dans le cadre de ces pourparlers.

Les premiers versements de l'Institut Lumière à la société CNP interviennent, dans ce cadre, le 30 avril 2014 à hauteur de 35 000 €, puis le 16 septembre suivant à hauteur de 15 000 €, soit au total 50 000 €.

### *3.1.1.2- Une information tardive des instances associatives*

Si, de toute évidence, les administrateurs de l'Institut Lumière ont été informés par d'autres canaux de ce projet, fin septembre 2014, celui-ci n'avait pas été formellement soumis au conseil d'administration ou à l'assemblée générale.

Il ressort en effet des comptes rendus de conseil d'administration et d'assemblée générale que ce projet de reprise des salles de cinéma n'a pas été évoqué devant eux avant le 26 juin 2014. Il s'agit alors d'une simple information, ce point n'étant pas spécifiquement inscrit à l'ordre du jour mais abordé au titre de la « présentation des projets », après l'adoption des comptes 2013 – qui ne suscite aucun débat à ce sujet malgré la prise en charge, sur le budget 2013, de dépenses liées à ce projet.

Au demeurant, l'information se limite lors de cette séance au projet de reprise de La Fourmi, et la reprise des CNP n'est pas évoquée, ce qui peut s'expliquer par le fait que l'accord de confidentialité, signé le 29 avril 2014 pour une durée de deux mois, n'avait alors pas encore expiré.

En réponse aux observations provisoires, le président de l'association a contesté l'analyse de la chambre, en arguant notamment du fait que l'information fournie au conseil d'administration le 26 juin 2014 et les réactions positives alors recueillies rendaient parfaitement explicite l'approbation du projet par les administrateurs.

Il n'en demeure pas moins qu'aucune décision formelle n'atteste, lors de cette séance, de l'approbation de la création d'une filiale ou de la validation du projet de reprise de salles de cinémas commerciales.

### *3.1.2- La création de la SAS Cinémas Lumière*

La SAS Cinémas Lumière est créée le 18 juillet 2014, date d'enregistrement de ses statuts au greffe du tribunal de commerce. Dès le 13 juin, une avance en capital de 5 000 € est versée par l'association. Elle est complétée d'un apport en nature de 31 000 € fin juillet puis d'une seconde avance en capital de 5 000 € en septembre.

Pourtant, le conseil d'administration est consulté formellement le 19 décembre 2014 seulement, et vote alors à l'unanimité en faveur de la création de la société, soit plusieurs mois après sa création réelle, et plusieurs mois après le rachat des trois complexes de cinéma.

C'est seulement deux ans plus tard, en décembre 2016, que les statuts de l'association sont modifiés pour élargir l'objet associatif au développement d'activités de commercialisation en lien avec l'objet de l'association sous la forme de filiales.

La chambre souligne qu'en application de l'article 1145 du code civil, la capacité des personnes morales à contracter est limitée par les règles applicables à chacune d'entre elles. Ainsi, la capacité d'une association est limitée à son objet statutaire. Dès lors, la participation d'une association à une société qui n'est pas utile à la réalisation de son objet peut être frappée de nullité. Par ailleurs, selon les statuts en vigueur jusqu'en juillet 2015, le conseil d'administration élabore les grandes orientations de l'association, il décide de l'acquisition et de la cession de tous biens meubles et immeubles, il autorise les actes et engagements.

Le président ou le directeur général ne pouvaient engager seuls l'association dans un projet aussi important que l'acquisition de salles de cinémas commerciales pour en reprendre l'activité, au surplus, alors que l'objet statutaire de l'association ne prévoyait pas de telles activités. L'acquisition d'un fonds de commerce comme d'un droit au bail ou encore la libération de capital social relèvent des décisions du conseil d'administration de l'association, et auraient dû être expressément approuvées préalablement à la souscription de tout engagement, soit dès le début de l'année 2013 pour ce qui concerne la reprise du cinéma La Fourmi.

Suite à cela, les statuts ont été modifiés pour expliciter les compétences du conseil d'administration de l'Institut Lumière à l'égard des filiales.

La chambre recommande à l'Institut Lumière de veiller à recueillir formellement et systématiquement l'accord du conseil d'administration pour toute décision relevant de sa compétence en vertu des statuts, et notamment pour toute action engageant le patrimoine de l'association.

### 3.1.3- Les conventions entre l'association et la SAS Cinémas Lumière

Des conventions peuvent être passées entre une association et sa filiale. Lorsque l'association perçoit plus de 153 000 € de subventions publiques, ou se livre à une activité économique, ces conventions sont soumises à la procédure applicable aux conventions réglementées. Il appartient alors au commissaire aux comptes d'établir un rapport spécial sur la convention, sauf s'il s'agit d'opérations relevant de conventions de trésorerie<sup>8</sup>, qui sont habituellement assimilées à des opérations courantes.

Depuis la création de la SAS Cinémas Lumière, l'association Institut Lumière a eu recours aux avances en compte courant d'associé, qui permet d'octroyer un prêt, remboursable dans des conditions librement fixées, et ainsi d'apporter des fonds propres à une société, sans qu'il soit nécessaire de mettre en œuvre la lourde procédure d'augmentation de capital. L'association a également consenti d'importantes avances de trésorerie à sa filiale, pour un total de 1,03 M€ de 2015 à 2019.

Dans le cadre d'une avance en compte courant d'associé comme dans le cadre d'une avance de trésorerie, il est recommandé de conclure une convention pour encadrer dès le départ l'avance consentie, ses conditions de remboursement, et éventuellement le taux d'intérêt appliqué. Or la chambre n'a pas eu connaissance de telles conventions, étant entendu que le rapport spécial du commissaire aux comptes faisant état de ces conventions ne saurait être

<sup>8</sup> Autorisées, entre l'association et sa filiale, en vertu de l'article L. 511-7 3° du code monétaire et financier.

regardé comme faisant lui-même office de convention, dont il ne revêt pas les formes. En l'état, aucun document ne contractualise donc le taux d'intérêt applicable aux avances de trésorerie, qui a été fixé à 1,5 %. De plus, les mouvements financiers ainsi enregistrés dans la comptabilité de l'association - comme de la société Cinémas Lumière - ne reposent sur aucun fait générateur, en l'absence de convention donnant une assise juridique à ces versements.

Par ailleurs, le conseil d'administration n'est informé qu'a posteriori des avances consenties à la SAS, lors de la présentation par le CAC de son rapport spécial sur les conventions réglementées, la législation n'imposant pas d'information a priori. Face à ce constat et pour mieux encadrer cette pratique, le conseil d'administration de décembre 2017 a décidé de plafonner à 200 000 € par an les avances de trésorerie nouvelles consenties à la société.

La chambre invite l'association à mieux formaliser l'octroi d'avances de trésorerie par la conclusion d'une convention fixant le taux d'intérêt applicable.

### 3.2- La société Sorties d'Usine Productions

#### 3.2.1- Le contexte : l'opportunité d'une sortie en salles du documentaire « Lumière ! L'aventure commence »

La conservation et la valorisation du patrimoine cinématographique et en particulier de l'œuvre des frères Lumière sont l'objet même de l'association. Dans cette optique, l'Institut avait de longue date un projet de restauration d'une partie des films réalisés par les frères Lumière, évoqué régulièrement devant les instances associatives. Ceci consiste notamment à numériser ces images à très haute définition (4K) pour s'aligner sur les standards actuels de résolution du cinéma numérique, en partenariat avec plusieurs laboratoires spécialisés européens.

Pour ce projet, l'association a été soutenue financièrement par le CNC, et par des mécènes tels que la Fondation Total.

Peu à peu, le projet de restauration a évolué en projet de valorisation sous forme d'un documentaire présentant environ 130 de ces films, composé et commenté par M. Thierry FRÉMAUX. Ce documentaire est sorti en DVD en septembre 2015, en partenariat avec France Télévision (coéditeur et distributeur).

Après la fusion entre l'Institut et l'Association des Frères Lumière en 2016, le premier est devenu ayant droit des films Lumière. Face au succès rencontré par le DVD, l'Institut a envisagé de vendre les droits à l'étranger.

Finalement, courant 2016, alors que la sortie du film en salles était envisagée, la création d'une société de production est apparue comme une nécessité pour satisfaire aux règles de délivrance des agréments de production par le CNC. La SAS a été officiellement créée en décembre 2016, pour une sortie du film en salles le 25 janvier 2017.

#### 3.2.2- La création de la société Sorties d'Usine Productions

La création de la société et le projet de statuts constitutifs ont été approuvés lors de l'assemblée générale extraordinaire du 8 novembre 2016. L'Institut Lumière est l'unique actionnaire fondateur de la société, les statuts précisant que cela a vocation à demeurer ainsi.

La société a pour objet « *directement ou indirectement toutes activités relatives à la production, la réalisation, l'édition, la diffusion d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques, musicales et phonographiques, photographiques, graphiques, plastiques, littéraires, documentaires, théâtrales, chorégraphiques, l'exploitation de droits d'auteur ainsi que toutes*

*les activités relatives à la diffusion de la culture et de l'art cinématographique, sous toutes ses formes et notamment l'organisation de spectacles, de représentations et d'événements culturels et ce, sur tous supports existants ou à venir, le tout strictement en lien avec l'œuvre des Frères Lumière, et plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ».*

La libération du capital est intervenue le 25 janvier 2017 à hauteur de 45 000 €.

### 3.2.3- Le transfert des droits d'exploitation à la société Sorties d'Usine Productions

Par convention non datée, l'Institut Lumière a cédé à la société Sorties d'Usine Productions les droits d'adaptation et d'exploitation cinématographiques d'une sélection définie des films des frères Lumière en vue de la production d'un long métrage en langue française. Ces droits portent sur :

- ♦ le droit d'adapter les œuvres des frères Lumière (montage des films courts des frères Lumière pour en faire une œuvre cinématographique) ;
- ♦ le droit de doubler ou sous-titrer le film qui résultera de ce montage ;
- ♦ les droits de reproduction ;
- ♦ les droits de représentation, notamment en salles d'exploitation cinématographiques, par télédiffusion, d'exploitation par vidéogrammes (l'Institut se réservant la possibilité d'exploiter également sous forme de DVD l'œuvre de long métrage ainsi produite) ;
- ♦ les divers droits d'exploitation secondaires et dérivées.

Cette même convention prévoit que la réalisation et l'écriture des commentaires sont confiées à M. FRÉMAUX, et le scénario à MM. TAVERNIER et FRÉMAUX en qualité de coscénaristes. Ceci doit être entériné par contrats conclus entre le producteur (la SASU Sorties d'Usine Productions) et les intéressés.

La convention fixe les conditions de rémunération de l'Institut Lumière au titre de cette cession de droits :

- ♦ dans le cadre de l'exploitation en salles : 100 % du prix payé par le public après déduction de la TVA et de la taxe spéciale additionnelle<sup>9</sup> et une fois amortis les frais de production du film ;
- ♦ pour toutes autres exploitations principales et secondaires : 100 % des recettes nettes part producteur ou du prix HT payé par le public.

En sus, Sorties d'Usine Productions s'engage à verser à l'Institut Lumière, après amortissement du coût du film - c'est-à-dire lorsque le montant des recettes nettes part producteur aura atteint une somme égale au coût du film - 100 % des recettes nettes part producteur supplémentaires, sans limitation de durée. Ainsi, les conditions financières de cession des droits à sa filiale sont protectrices des intérêts de l'association.

### 3.3- La société Café Lumière

L'Institut Lumière occupe et exploite, depuis 2013, des locaux situés rue du Premier Film, en face du Hangar du Premier Film, et qui ont antérieurement fait partie des usines Lumière. Jusqu'en 2019, cet espace était consacré aux activités de pédagogie, d'exposition et à la Librairie depuis 2018.

Le Café Lumière est né du souhait de « prolonger l'expérience de la salle de cinéma », c'est-à-dire de permettre aux spectateurs de profiter, après une séance, de moments d'échanges dans un lieu chaleureux, comme l'ont expliqué les responsables de l'Institut et les financeurs.

<sup>9</sup> La taxe spéciale additionnelle (TSA) est prélevée sur chaque ticket de cinéma et collectée par le CNC.

Après avoir été expérimenté sous forme d'un café éphémère à l'occasion du Festival, ce projet a été pérennisé.

Ainsi, le conseil d'administration a approuvé, le 10 avril 2019, la création d'une SASU dont l'objet est d'exploiter un café et une activité de restauration.

L'apport initial de l'association se compose de :

- ♦ 1 500 € de capital social ;
- ♦ 48 500 € d'apport en compte courant, remboursable sur une durée de trois ans ;
- ♦ 30 000 € d'avance en fond de roulement, remboursable immédiatement à la constitution de la société.

### **3.4- Conclusion sur la création de filiales**

Le développement de l'Institut Lumière au cours de la période sous revue a conduit à la création de trois filiales sous forme de sociétés commerciales, dont les activités relèvent du domaine concurrentiel. L'objet de l'association a été modifié, parfois a posteriori seulement, pour inclure cette possibilité.

Les conditions dans lesquelles ces filiales ont été créées n'ont pas toujours respecté l'information due au conseil d'administration de l'actionnaire fondateur. Ainsi, lors de la création de la société « Cinémas Lumière », certains engagements ont été souscrits avant que le conseil d'administration en soit formellement informé, alors qu'il lui appartenait de se prononcer sur des actes engageant le patrimoine de l'association.

Depuis lors, l'information aux administrateurs de l'Institut Lumière sur la situation de ses filiales s'est améliorée mais reste à parfaire, en particulier s'agissant des risques liés à la situation financière de la société Cinémas Lumière et des garanties que l'association lui a apportées.

Aussi, la chambre recommande à l'Institut Lumière de compléter ses statuts pour préciser, les situations dans lesquelles une décision de son représentant en qualité d'actionnaire de ces filiales doit être soumise à l'approbation du conseil d'administration de l'association.

## **4- L'ACTIVITE DE L'INSTITUT LUMIERE ET SES PRINCIPAUX FINANCEURS**

D'une activité centrée sur la valorisation des collections des frères Lumière, l'association a progressivement diversifié ses activités, qui s'inscrivent dans le respect de son objet statutaire, à savoir notamment :

- ♦ conserver et diffuser des documents cinématographiques et audiovisuels ;
- ♦ diffuser la culture cinématographique et audiovisuelle contemporaine ;
- ♦ former aux techniques de l'audiovisuel.

Au cours de la période sous revue, l'activité de l'Institut a principalement consisté en :

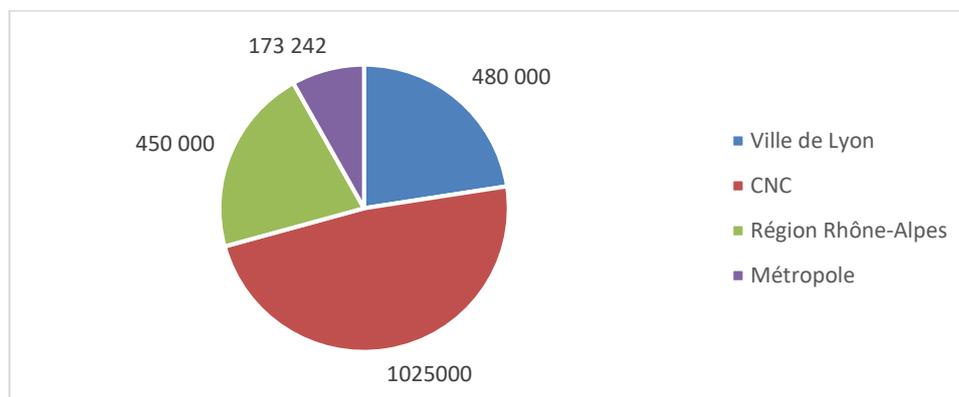
- ♦ la programmation de films de cinéma classique dans le Hangar du Premier Film ;
- ♦ la gestion du Musée Lumière, de la bibliothèque Raymond Chirat ;
- ♦ l'animation d'activités éducatives et pédagogiques ;
- ♦ une activité de vente, à travers la boutique du musée puis la librairie ;
- ♦ la gestion de galeries d'exposition ;
- ♦ l'activité événementielle, notamment le Festival Lumière, et divers autres événements chaque année.

#### 4.1- Le soutien des financeurs publics

Pour son activité, l'Institut Lumière bénéficie du soutien financier de la ville de Lyon, la métropole de Lyon, la région Auvergne-Rhône-Alpes et du centre national du cinéma et de l'image animée (CNC).

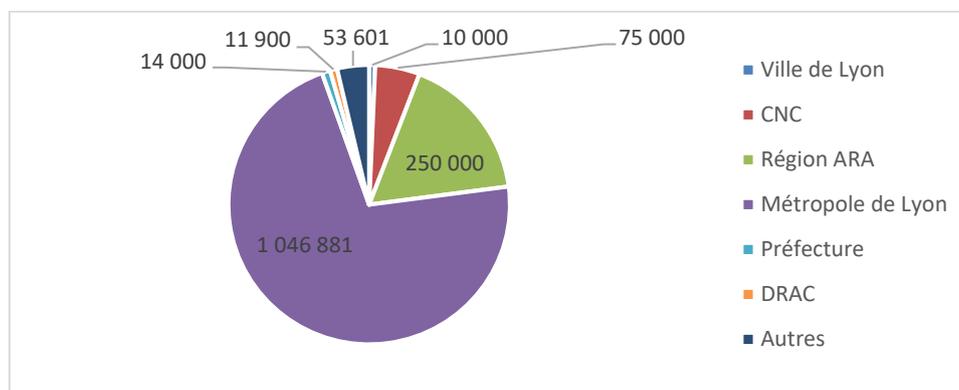
Les subventions publiques représentaient 3,6 M€ en 2019, soit 40 % des produits d'exploitation de l'association. Ces quatre acteurs, qui sont également membres de l'association et siègent à ce titre dans ses instances, lui versent des subventions générales de fonctionnement et des subventions affectées à des projets particuliers. L'Institut perçoit également des subventions ponctuelles affectées de la part d'autres acteurs publics (notamment la préfecture, la DRAC).

**Graphique 1 : Origine des subventions générales de fonctionnement 2018 (en €)**



Source : comptes annuels et décisions d'attribution, retraitement CRC

**Graphique 2 : Origine des subventions affectées 2018 (en €)**



Source : comptes annuels et décisions d'attribution, retraitement CRC

L'Institut Lumière a communiqué l'ensemble des conventions et décisions relatives aux subventions perçues sur la période de contrôle. À part la ville de Lyon qui a fait le choix de conclure des conventions-cadre pluriannuelles sur la base desquelles un avenant financier est signé chaque année, les autres financeurs signent chaque année une nouvelle convention de subventionnement avec l'Institut.

Chaque financeur public a son propre dispositif de suivi de l'utilisation des subventions accordées, et l'Institut établit en conséquence les rapports financiers correspondants.

Qu'il s'agisse des subventions globales ou affectées, les conventions poursuivent des objectifs qui s'inscrivent dans le projet associatif de l'Institut Lumière. Aucun objectif précis, quantitatif ou qualitatif, n'est toutefois prévu par ces conventions. À cet égard, la circulaire du Premier

ministre du 29 septembre 2015 relative aux relations partenariales entre les pouvoirs publics et les associations rappelle que les subventions dont le montant annuel en numéraire dépasse la somme de 23 000 € prévue par le décret n° 2001-495 du 6 juin 2001, donnent lieu de manière obligatoire à la conclusion d'une convention précisant les objet, durée, montant, modalités de versement et conditions d'utilisation de la subvention. Dès lors, la chambre invite à la formalisation d'objectifs plus précis dans les conventions de subventionnement conclues avec les partenaires publics. En réponse aux observations provisoires, le président a approuvé cette orientation, sur laquelle le président de la métropole de Lyon a précisé être déjà en train de travailler.

En 2019, la métropole de Lyon a financé un audit externe de l'association. Les principaux constats de l'audit, qui portaient sur la gouvernance, la formalisation de certains processus de gestion et le suivi analytique des différents secteur d'activité de l'Institut Lumière, ont donné lieu à l'adoption d'axes de travail assortis d'un calendrier de mise en œuvre.

#### **4.2- Le suivi des activités de l'Institut Lumière**

L'association suit son activité sur la base de nombreux indicateurs, propres à chaque secteur, dont elle examine l'évolution à un rythme quotidien, mensuel et annuel, en comparaison avec les données des années antérieures.

Sur cette base, l'Institut établit chaque année un bilan d'activité, complété d'un rapport d'activité spécifique au Festival Lumière, qui sont présentés aux instances en guise de rapport moral.

Si ces rapports et bilans d'activité s'avèrent très complets, les périmètres pris en compte pour chaque segment d'activité changent fréquemment d'une année sur l'autre. Ainsi les bilans citent alternativement des recettes HT ou TTC, ou la fréquentation intègre ou non selon les bilans, les séances de l'après-midi, les séances spéciales, ou encore le public du Festival Lumière. Des évolutions méthodologiques peuvent se justifier, mais il importe de veiller à une certaine permanence des méthodes afin de permettre l'analyse des évolutions par les instances de gouvernance de l'association. Lorsque des changements interviennent, il est nécessaire de les mentionner dans les rapports et bilans d'activité pour faciliter l'interprétation des données.

Dans l'ensemble, les changements de périmètre conduisent l'Institut à présenter l'évolution de son activité de manière plus favorable que l'analyse que la chambre en a faite, après retraitements, sur l'ensemble de la période sous revue.

La chambre engage l'Institut Lumière à présenter, dans ses rapports d'activité, des données fiables et cohérentes, quitte à réduire le nombre d'indicateurs suivis, pour assurer la bonne information des instances associatives, et notamment des financeurs publics. En réponse aux observations provisoires, le président a souscrit à cette préconisation. Le travail de l'association pour affiner sa comptabilité analytique va en ce sens, pour ce qui concerne le suivi des recettes.

#### **4.3- L'évolution de l'activité**

##### **4.3.1- L'activité de programmation et projection**

L'Institut Lumière organise, dans la salle de cinéma aménagée dans le Hangar du Premier Film, entre une à trois séances par jour (ou quatre en période de vacances scolaires), six jours par semaine. Cette activité de projection porte sur des projections grand public et jeune public. S'y ajoutent par ailleurs des projections dans le cadre des activités pédagogiques de l'association.

Afin de diversifier son public, l'Institut propose une programmation variée en termes de thématiques (cycles et rétrospectives dédiés à diverses personnalités du cinéma, cinéma muet, séances en partenariat avec le festival Quais du Polar, CinématoKid, cinéma de montagne, etc.) et de formats (nuits du cinéma, films du dimanche, ciné-concert, ciné-conférence, etc.).

Sur le plan quantitatif, l'Institut suit son activité en matière de :

- ♦ nombre de séances ,
- ♦ fréquentation totale ;
- ♦ fréquentation moyenne par séance ;
- ♦ recettes.

La fréquentation des projections organisées par l'Institut Lumière, hors Festival, a tendanciellement diminué entre 2014 et 2017. Cette évolution est cohérente avec les baisses de la fréquentation des cinémas constatées au niveau régional, départemental ou de la ville sur cette période, malgré un rebond en 2016. Elle est toutefois moins favorable que l'évolution de la fréquentation des cinémas Art & Essai. Cette diminution a pu être accentuée pour l'Institut par la suppression, à partir de 2015<sup>10</sup>, des séances de l'après-midi. L'Institut Lumière a en effet jugé ce segment d'activité trop coûteux par rapport aux recettes qui en étaient retirées. La fréquentation a toutefois diminué beaucoup moins vite que le nombre de séances. La fréquentation moyenne par séance a, elle, augmenté, passant de 81 spectateurs en moyenne par séance en 2014 à 106 par séance en 2018<sup>11</sup>.

**Tableau 3 : Activité de projection et fréquentation**

Cinéma	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol.
<b>Nombre de séances</b>		975	832	749	731	733	865	-11,3%
<b>Nombre de films programmés (hors Festival)</b>					320	354		
<b>Fréquentation cinéma (hors Festival)</b>	nd	79 205	82 177 <sup>12</sup>	77 455	75 074	nd <sup>13</sup>	nd	- 5,2 %
<b>Fréquentation Cinéma (y compris Festival)</b>	88 635 <sup>14</sup>	92 743	90 180	93 865	93 802	98 793	115 991	30,9 %
<b>Recettes hors Festival (€ TTC)</b>	nd	300 506	327 268	296 835	299 835	nd	nd	- 0,2 %
<b>Recettes avec Festival (€ TTC)</b>	345 553	352 088	362 774	365 107	373 272	384 173	480 350	39 %

Source : Institut Lumière – bilans annuels d'activité et réponses aux questionnaires

Si cette fréquentation moyenne demeure inférieure à la moitié de la jauge du Hangar<sup>15</sup>, elle est très supérieure à la fréquentation moyenne des séances dans les salles aux niveaux régional, départemental et de la ville de Lyon. En 2018, avec une jauge en moyenne 1,8 fois plus importante que les autres écrans de cinéma de la ville de Lyon (154 fauteuils en moyenne), le Hangar affiche un nombre moyen de spectateurs par séance 4,4 fois plus élevé, témoignant de son attractivité. La comparaison avec les écrans Art & Essai lui est également favorable : avec une jauge en moyenne 3 fois plus importante que les écrans Art & Essai de la ville de Lyon (88 fauteuils en moyenne), le Hangar affiche un nombre de spectateurs par séance environ 4,6 fois plus élevé.

<sup>10</sup> 2016 est le premier exercice plein sans séance d'après-midi.

<sup>11</sup> Chiffre donné dans le bilan d'activité 2018, impossible à vérifier en l'absence de communication du total de spectateurs hors Festival et hors pédagogie pour cet exercice.

<sup>12</sup> Y compris la séance spéciale, à l'Auditorium de Lyon, de présentation du film « Lumière ! L'aventure commence ».

<sup>13</sup> À compter de 2018, le bilan d'activité de l'Institut intègre la fréquentation des séances au Hangar dans le cadre du Festival Lumière.

<sup>14</sup> Prend en compte l'intégralité de la programmation de l'Institut Lumière, y compris les séances en plein air et à l'Auditorium.

<sup>15</sup> Pour rappel, cette jauge est de 270 fauteuils, auxquels s'ajoutent 8 emplacements pour fauteuils handicapés – source : site internet de l'Institut Lumière.

**Tableau 4 : Fréquentation moyenne par séance des salles en Auvergne-Rhône-Alpes**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Hangar du 1<sup>er</sup> film</b>	<i>nd</i>	<b>81</b>	<b>99</b>	<b>106</b>	<b>103</b>	<b>106</b>
<b>Autres salles</b>						
Moyenne ARA	26	27	26	27	25	23
Moyenne Rhône	28	28	27	28	27	24
Moyenne Lyon	28	28	28	28	27	24
<b>Ecrans Art &amp; essai</b>						
Moyenne ARA	23	24	24	25	23	22
Moyenne Rhône	27	29	28	29	28	25
Moyenne Lyon	27	27	26	28	24	21

Source : bilans d'activité de l'Institut Lumière et données CNC – calculs CRC

L'évolution des recettes est plus favorable sur cette période et en particulier entre 2018 et 2019 (+ 25 % de recettes liées à l'activité programmation y compris le Festival). Cela s'explique par une légère augmentation des tarifs à compter de 2016 (+ 50 centimes sur la plupart des tarifs, soit une augmentation de 6 % à 11 %), et par une augmentation du panier moyen<sup>16</sup>, qui peut être rapproché de la diminution du nombre d'abonnés.

Cette évolution des recettes est plus favorable que celle constatée au niveau de la région comme du département ou de la ville de Lyon. Le constat est toutefois inversé si l'on compare avec les seuls cinémas Art & Essai. Les tarifs pratiqués par l'Institut Lumière<sup>17</sup> demeurent inférieurs à la moyenne des tarifs pratiqués par les salles de cinéma de l'agglomération lyonnaise.

**Tableau 5 : Fréquentation des séances spéciales**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nb spectateurs CinématoKid</b>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	9 407	11 137	15 144	<i>nd</i>	<i>nd</i>
<b>Nb spectateurs ciné-conférences</b>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	2 504	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>Nd</i>
<b>Nb spectateurs « L'Été en Cinémascope »</b>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	8 680	8 850
<b>Nb spectateurs ciné-concerts avec l'ONL</b>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	23 303	32 903

Source : Institut Lumière – bilans annuels d'activité et réponses aux questionnaires (sauf 2019 : communiqué de presse de l'IL en date du 7 février 2020)

Il peut être regretté que le bilan de l'activité de projection intègre, à compter de l'exercice 2018, les données relatives aux séances projetées dans le cadre du Festival Lumière, qui constitue une semaine d'exploitation très particulière. En revanche, ces données illustrent le rôle moteur du Festival et son effet d'entraînement sur l'activité de l'Institut Lumière : en 2017, environ 20 % de la fréquentation annuelle de l'activité de projection de l'Institut a été réalisée pendant le Festival, ce qui représentait également environ 20 % des recettes de cette activité.

L'Institut Lumière propose deux formules d'abonnement, « Classique » (de 15 à 40 € par an selon les profils) ou « Club » (25 € par mois ou 300 € par an) afin de fidéliser son public. Ces abonnements permettent de bénéficier de places de cinéma à tarif réduit voire offertes, y compris dans les trois Cinémas Lumière, d'accéder prioritairement à certains événements et séances spéciales, ou d'accéder gratuitement au Musée Lumière.

Ces formules que l'Institut souhaite maintenir parce qu'elles répondent aux attentes d'une partie de son public, rencontrent toutefois de moins en moins de succès, le nombre d'abonnés ayant rapidement diminué au cours de la période :

<sup>16</sup> Montant moyen payé dans l'année par personne fréquentant le Hangar du Premier film.

<sup>17</sup> Voir détails en annexe.

**Tableau 6 : Fidélisation du public**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. 2013/2019
<b>Nombre abonnés</b>	1 872	1 783	1 676	1 405	1 374	1 200	1 213	- 35,2 %
<b>Nombre abonnés Club</b>	120	89	73	70	87	106	nd	
<b>Recettes (€ TTC)</b>	69 811	64 731	59 048	51 147	59 016	66 703	71 089	+ 1,8 %

Source : données Institut Lumière, calculs CRC

#### 4.3.2- Le Musée Lumière et la valorisation du patrimoine Lumière

Le Musée, installé dans la villa Lumière, présente 6 jours sur 7 une exposition permanente consacrée au cinématographe et à l'histoire des images animées et des inventions qui ont marqué la naissance et le développement du cinéma.

La scénographie a été conçue en 2002, et le Musée a connu des travaux de réfection et de rafraîchissement en 2013 et 2014. L'Institut investit chaque année pour enrichir ses collections, et les présenter dans le Musée. Cet effort, qui dépend des opportunités d'acquisitions et de ses ressources propres, a fortement faibli depuis 2013.

**Tableau 7 : Investissement dans les collections**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nb acquisitions<sup>18</sup></b>	23	5	4	3	5	8	nd
<b>Budget investissement</b>	23 794 €	13 227 €	27 800 €	9 291 €	12 300 €	8 700 €	4 400 €

Source : états comptables et inventaire de l'Institut Lumière

Après avoir connu un creux en 2015<sup>19</sup>, année de l'exposition Lumière au Grand Palais où une partie de la collection du Musée était présentée, la fréquentation est progressivement repartie à la hausse. La croissance des recettes est légèrement plus favorable que celle de la fréquentation, ce qui peut s'expliquer par l'augmentation des tarifs en 2016<sup>20</sup>.

**Tableau 8 : Fréquentation du Musée**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol.
Fréquentation totale	59 129	63 015	54 005	65 127	63 204	nd	nd	6,9 %
Recettes (€ TTC)	264 245	290 796	248 462	268 217	292 945	nd	nd	10,9 %
Fréquentation hors act. pédagogiques	43 280	46 284	40 229	42 633	42 467	45 047	40 537	- 6,3 %
Recettes (€ TTC) hors act. péda.	218 063	239 909	206 410	229 270	236 848	252 293	226 769	4,0 %

Source : données Institut Lumière, calculs CRC

D'après les données disponibles<sup>21</sup>, la fréquentation du Musée Lumière demeure sensiblement inférieure à celle de la plupart des musées lyonnais, qui affichaient en moyenne un peu plus de 300 000 visiteurs annuels en 2017 (la moyenne descend à 180 000 si l'on exclut le Musée des Confluences, largement en tête avec 1,5 M de visiteurs annuels). Le Musée Lumière a attiré en 2017 à peu près le même nombre de visiteurs que le musée de l'imprimerie et de la communication graphique (64 000 visiteurs). L'Institut Lumière explique cette situation par le

<sup>18</sup> Ne sont recensées ici que les acquisitions, à partir de l'état des immobilisations. Les collections présentées au musée incluent également de nombreux dépôts.

<sup>19</sup> Par ailleurs, le musée connaît un pic de fréquentation au moment de la Fête des Lumières, annulée en 2015.

<sup>20</sup> + 50 cts par tranche tarifaire, sauf abonnés Club (gratuit), soit une augmentation de 7,7 à 11 % selon la tranche tarifaire.

<sup>21</sup> Fréquentation des musées publiée sur le site du Ministère de la Culture : <https://data.culture.gouv.fr/pages/home/>.

fait que, contrairement à d'autres institutions, son activité muséale n'est qu'une parmi d'autres, et sa configuration ne lui permet pas d'accueillir d'expositions temporaires. La fréquentation du Musée Lumière est en revanche comparable à celle du musée de la Cinémathèque française (hors expositions temporaires).

L'exposition « Lumière ! Le cinéma inventé » produite en 2015 au Grand Palais et qui a fait l'objet depuis d'une tournée dans plusieurs villes a quant à elle accueilli plus de 400 000 visiteurs à ce jour.

Afin de stimuler la fréquentation du Musée, l'Institut a mis en place des partenariats avec d'autres établissements culturels lyonnais : avec le Musée des Confluences quand il présentait l'exposition « Lumière ! Le cinéma inventé », avec le Musée Miniatures et Cinéma situé dans le Vieux Lyon. Un partenariat a été évoqué avec le Musée de l'Olympique Lyonnais, le club étant déjà un partenaire de l'association depuis plusieurs années, notamment dans le cadre du festival annuel « Sport, Littérature et Cinéma ».

Enfin, le Musée est intégré au dispositif « Lyon City Card », qui représentait environ 9 % des visites du Musée en début de période.

La valorisation du patrimoine Lumière passe également par l'organisation, chaque 19 mars, date anniversaire du tournage du Premier Film par les frères Lumière, d'une journée de tournage ouverte au public de remakes de la « Sortie des usines Lumière ». L'Institut rend compte dans son rapport de la fréquentation de cet événement, qui a attiré environ 2 500 personnes en 2018 (contre environ 3 000 en 2015).

#### 4.3.3- Les activités pédagogiques et d'insertion

Un service de l'Institut (quatre personnes auxquelles s'ajoutent six intervenants extérieurs) est dédié aux activités pédagogiques et à destination du jeune public, poursuivant ainsi son objectif de diffusion de documents et de la culture cinématographiques et audiovisuels, et plus spécifiquement de rendre accessible le cinéma et l'histoire des Frères Lumière aux enfants et aux adolescents dans le cadre scolaire (école, collège, lycée et université) et extra-scolaire (centres aérés, centres sociaux, ateliers durant les vacances scolaires).

L'association propose ainsi :

- ♦ des visites guidées du Musée, adaptées en fonction de l'âge ;
- ♦ des ateliers et rencontres autour de l'éducation à l'image, de l'écriture, de l'histoire du cinéma ;
- ♦ des projections à la carte et dans le cadre du programme « Elèves au cinéma », qui permettent aux enseignants d'accompagner leurs cours de la projection d'un film ;
- ♦ des tournées pédagogiques dans les collèges et lycées de la région.

L'aménagement, au début de la période sous revue, de nouveaux espaces dédiés aux ateliers pédagogiques dans les locaux de l'Institut, a permis d'améliorer les conditions d'accueil de ces groupes. Au total, quatre espaces de l'Institut Lumière sont désormais totalement ou en partie dédiés aux activités scolaires.

**Tableau 9 : Activités pédagogiques**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol.
<b>Nb total de bénéficiaires</b>	43 596	44 272	39 480	45 931	45 547	45 986	47 662	9,3 %
<b>Recettes (€ TTC)</b>	110 163	115 811	110 963	124 468	128 401	134 267	131 808	19,6 %

Source : données Institut Lumière, calculs CRC

En 2017, un peu plus de 18 000 élèves (tous niveaux confondus) ont participé aux visites guidées du Musée et ateliers, environ 12 000 ont assisté à une projection, et un peu plus de 9 000 élèves de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont bénéficié des tournées pédagogiques animées par l'Institut. Le bilan d'activité 2018 de l'association ne présente toutefois plus ces données de manière aussi détaillées.

Ce secteur d'activité par nature déficitaire, eu égard à la nécessité de conserver des tarifs bas<sup>22</sup> pour la rendre accessible au plus grand nombre, repose beaucoup sur les financements publics.

Cette activité s'est également développée à destination de publics éloignés de la culture, et notamment en secteur hospitalier et en milieu carcéral, avec plusieurs interventions chaque année dans des établissements partenaires de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

#### 4.3.4- Les autres activités

L'activité de valorisation du cinéma de patrimoine de l'Institut Lumière passe également par le patrimoine non film. Cela concerne les archives et fonds accessibles aux usagers de la bibliothèque Raymond Chirat (au nombre de 225 en 2018) ou encore les expositions présentées dans les galeries.

Depuis l'inauguration de la première galerie en 2012, l'Institut a ainsi organisé entre deux et sept expositions par an, dans ses deux galeries situées rue de l'Arbre Sec (1<sup>er</sup> arrondissement) et rue du Premier Film.

**Tableau 10 : Expositions**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nb expositions	2	3	3	3	nd	5	7
Nb visiteurs	nd	nd	10 361	10 541	13 000	12 603 <sup>23</sup>	19 714

Source : rapports annuels d'activité de l'Institut Lumière

Ces expositions sont en accès libre et ne génèrent donc pas de recettes de billetterie. Elles sont principalement financées par les recettes de partenariat et mécénat.

Après avoir expérimenté la présence d'une librairie dédiée au cinéma durant le Festival Lumière, l'Institut a décidé d'ouvrir en 2018 une librairie dans ses locaux situés dans les anciens entrepôts de l'usine Lumière. La première année (incomplète) d'exploitation a permis de dégager un chiffre d'affaires d'environ 114 000 €, ce qui laissait espérer l'atteinte du seuil de rentabilité dès 2019. Avec un chiffre d'affaires proche de 200 k€ en 2019, cet objectif devrait être atteint.

L'activité d'édition de l'Institut, en partenariat avec Actes Sud, s'est maintenue au cours de la période avec 11 ouvrages parus. La revue mensuelle Positif a connu un léger regain de ses abonnés en fin de période (2 383 en 2018). Les recettes des ventes des ouvrages coédités par l'Institut, très fluctuantes, ont atteint en moyenne environ 30 000 € par an.

#### 4.4- Le Festival Lumière

L'Institut Lumière a organisé le premier Festival Lumière, dédié au cinéma classique, en 2009. Depuis, chaque début octobre et pendant 9 jours, le Festival propose de multiples projections

<sup>22</sup> Voir détail en annexe.

<sup>23</sup> Dont 7 131 pour la seule exposition « Chaplin, rare et inconnu » dans la 2<sup>e</sup> galerie Cinéma, inaugurée à l'automne 2018.

et événements pour valoriser et diffuser des films classiques<sup>24</sup>, en partenariat avec une grande majorité des salles de cinéma de l'agglomération lyonnaise. Si le Festival a pris de l'ampleur au cours des années, ses principes structurants sont restés constants et demeurent l'hommage rendu à une personnalité du cinéma qui se voit remettre le Prix Lumière et une très large ouverture au public, la plupart des événements étant pensés pour favoriser la rencontre entre le cinéma et le public. On peut également citer parmi les caractéristiques du Festival :

- ♦ une programmation de films structurée en axes thématiques (Carte Blanche, Rétrospectives, Grandes Projections, Nuit, etc.) et la présentation de toutes les séances par un professionnel ;
- ♦ le Village du Festival, accessible à tous, dans le jardin de la villa Lumière ;
- ♦ et depuis 2013, l'organisation du marché international du film classique, à destination des acteurs économiques du cinéma classique.

Un tel événement était souhaité par plusieurs élus locaux, et il a été immédiatement soutenu financièrement par la communauté urbaine de Lyon puis par la métropole de Lyon après sa création<sup>25</sup>.

Le Festival Lumière a fêté ses 10 ans à l'automne 2019. L'organisation de ce qui est devenu l'un des événements majeurs du cinéma en France a fait profondément évoluer l'activité, l'organisation et l'équilibre financier de l'association. Plus de la moitié du budget d'exploitation de l'association était consacrée, en 2019, au Festival, qui est devenu la vitrine de l'Institut Lumière. Le Festival fait l'objet d'un rapport d'activité<sup>26</sup> spécifique, très détaillé, et dont le format est davantage stabilisé que le bilan d'activité de l'Institut.

Le Festival a connu une expansion continue jusqu'à la crise liée à l'épidémie de COVID de 2020, et a fortiori les deux dernières années étudiées, qui correspondaient à la 10<sup>ème</sup> édition puis au 10<sup>ème</sup> anniversaire du Festival. Le développement est visible par le nombre d'événements (séances, conférences et autres), et par celui des spectateurs (+ 44 % entre 2013 et 2019).

Le Festival Lumière propose des événements sur l'ensemble de l'agglomération lyonnaise, dans un nombre important de lieux répartis sur plus d'une vingtaine de communes de la métropole. Ces chiffres ont peu évolué sur la période, suggérant qu'un plafond a été atteint en termes d'implantation géographique du Festival.

**Tableau 11 : Implantation du Festival Lumière dans la métropole de Lyon**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prix Lumière	Quentin Tarantino	Pedro Almodovar	Martin Scorsese	Catherine Deneuve	Wong Kar Wai	Jane Fonda	Francis Ford Coppola
Lieux projection	39	41	43	42	42	42	44
dt salles de cinéma	33		36	36		36	nd
Nb communes Métropole impliquées	23	25	23	23	24	22	nd

Source : rapports d'activité du Festival

Le Festival propose chaque année des projections de films. Le nombre de séances s'est constamment accru depuis 2013, présentant des films toujours plus nombreux. Se sont

<sup>24</sup> C'est-à-dire des films qui sont sortis au minimum un an auparavant.

<sup>25</sup> Jusqu'en 2015, la communauté urbaine ne finançait l'Institut qu'au titre de l'organisation du Festival.

<sup>26</sup> Sauf pour l'année 2014, l'Institut invoquant un manque de moyens humains pour établir un rapport d'activité du Festival dans son format habituel.

développés en parallèle d'autres événements, tels que des conférences et masterclass données par des personnalités du monde du cinéma, ou des expositions en lien avec la programmation du Festival. En 2018, plus de 460 événements ouverts au public se sont ainsi tenus, et le Festival a atteint pour la première fois son objectif de faire présenter 100 % des projections par des intervenants (journalistes, critiques, et autres personnalités du cinéma).

**Tableau 12 : Évènements dans le cadre du Festival**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Expositions	13	-	7	8	6	10	7
Conférences	10		2	2	3	4	10
Masterclass			10	10	12	8	
Ciné concert	5	-	6	14	11	16	8
Films projetés	130	146	155	177	174	190	nd
Séances cinéma	272	328	371	397	421	424	449
<i>Dont séances présentées</i>	230	294	358	391	412	424	nd
Invités / intervenants	108	nd	120	127	127	130	nd

Source : rapports d'activité du Festival Lumière

Ces événements touchent un public plus nombreux d'année en année, le nombre de festivaliers ayant gagné 35 % entre 2013 et 2018. Le système d'accréditation ouvert au public afin de le fidéliser remporte également de plus en plus de succès, du point de vue quantitatif (de plus en plus d'accréditations achetées) et qualitatif (les accrédités achètent de plus en plus de billets). Les accréditations gratuites proposées aux jeunes jusqu'à 25 ans ont rapidement rencontré leur public. La participation des scolaires au Festival s'est quant à elle maintenue à un niveau équivalent en 2018 à celui de 2013.

**Tableau 13 : Fréquentation et fidélisation du public du Festival**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Festivaliers	137 237	nd	151 325	159 325	170 138	185 123	198 000
<i>Dont spectateurs séances</i>	93 330	nd	100 572	105 333	113 367	129 000	nd
<i>Dont billets émis</i>	76 474	nd		105 333	96 792	105 096	nd
<i>Dont scolaires participants</i>	6 893	nd	7 900	6 900	6 700	6 730	nd
Accréditations public	2 282	2325	2 833	2 522	3 682	4 892	nd
<i>dt accréd -25 ans</i>			519	339	1 550	2 562	nd
Moyenne billets achetés / accred.	6	nd	6	8	10	10	nd

Source : rapports d'activité du Festival Lumière

Afin de garantir l'accès au festival d'un large public, l'Institut a veillé à conserver des tarifs bas<sup>27</sup>, le tarif des séances étant unifié pour l'ensemble des salles et des films (hors séances spéciales) à un prix inférieur au prix pratiqué à l'année par l'Institut Lumière (6 € en tarif normal, soit l'équivalent du tarif réduit pratiqué à l'année à l'Institut). Les recettes de ces projections sont ensuite partagées entre l'Institut et les salles partenaires. Les tarifs des séances spéciales ont connu une augmentation plus rapide (+ 5 € soit + 33 % pour la « Nuit » entre 2018 et 2019 par exemple).

Enfin, le marché international du film classique (MIFC), dont la première édition s'est déroulée en 2013, a progressivement gagné en ampleur également, et réunit chaque année parallèlement au Festival des professionnels de plus en plus nombreux, dans un espace dédié. Ce marché contribue à faire du Festival Lumière un rendez-vous des professionnels du cinéma.

<sup>27</sup> Voir détail en annexe.

**Tableau 14 : Développement du Marché international du Film Classique**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Nb professionnels</b>	150	166	218	296	350	430
<b>Nb pays représentés</b>	13	nd	16	19	21	23

Source : rapports d'activité du Festival Lumière

L'ampleur prise par le Festival s'illustre dans le nombre de bénévoles auxquels l'Institut a recours chaque année, qui a plus que doublé entre 2013 et 2018 (de 410 à 830 bénévoles sur la durée du Festival). Le recours à de nombreux bénévoles est un choix de l'Institut Lumière afin de réaliser des économies mais également de permettre à des personnes de divers horizons, et notamment à des personnes éloignées de l'emploi, de s'investir dans l'organisation – et de bénéficier d'avantages en retour, tels que des invitations pour certains événements.

En revanche, à part en 2015, le bilan du Festival ne comporte pas la provenance géographique des festivaliers, qui permettrait de mieux évaluer le rayonnement du Festival au-delà de la métropole lyonnaise.

#### **4.5- Conclusion sur l'activité de l'Institut Lumière**

De 2013 à 2019, l'activité de l'Institut Lumière se caractérise d'une part, par sa diversification, et d'autre part, par l'ampleur prise par le Festival Lumière, devenu en dix ans l'évènement phare de l'association, et un moment important de la vie culturelle lyonnaise. Depuis sa première édition en 2009, le Festival a en effet rencontré chaque année un public toujours plus nombreux, et est devenu la vitrine du cinéma de patrimoine en France et dans le monde. Le Festival a été l'occasion pour l'Institut d'expérimenter des activités qui ont été ensuite, pour certaines, pérennisées comme par exemple la librairie puis le café Lumière.

Si le Festival constitue ainsi le moteur de l'Institut Lumière, le bilan des autres activités de l'association au rapport annuel n'est pas suffisant. Les données disponibles montrent une légère diminution, entre 2013 et 2017, de la fréquentation des projections à l'Institut Lumière (hors Festival et activités pédagogiques) et du nombre d'abonnés, même si la fréquentation moyenne progresse. De la même manière, la fréquentation du Musée, en légère progression depuis 2015, a connu un coup de frein en 2019. Les recettes tirées de ces activités ont progressé. Les autres activités de l'Institut Lumière, notamment la fréquentation des activités pédagogiques, des expositions organisées dans les galeries, ou encore le chiffre d'affaire de la récente librairie, affichent une légère progression tout au long de la période.

La forte diversification des activités de l'Institut Lumière au cours de ces dernières années et l'importance prise par le Festival Lumière plaident pour l'élaboration d'un document stratégique à présenter aux administrateurs de l'association et clarifiant les principaux objectifs et axes de développement de l'association pour les années à venir.

## **5- LES ACHATS**

### **5.1- Les règles de la commande publique**

L'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, désormais codifiée à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, définit comme « pouvoirs adjudicateurs » les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial, dont, soit l'activité est

financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur<sup>28</sup>, soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur, soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur.

L'association Institut Lumière répond à plusieurs des conditions susmentionnées.

C'est tout d'abord une personne morale de droit privé qui a été créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial. En effet, son objet social peut être interprété à la lumière de la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), qui fonde son analyse sur un faisceau d'indices liés aux circonstances ayant présidé à la création de la personne morale et aux conditions dans lesquelles elle exerce son activité<sup>29</sup>.

L'Institut Lumière a pour objet depuis son origine d'assurer la conservation et la valorisation du patrimoine cinématographique des frères Lumière et de développer l'accès au cinéma classique pour le grand public, deux missions qui présentent un intérêt général, dans la mesure où elles profitent à la collectivité, et où une personne publique pourrait, à ce titre, les prendre en charge. Il en est également ainsi des missions qui se sont ajoutées par la suite et que l'Institut continue d'exercer : conservation et diffusion des documents cinématographiques et audiovisuels, diffusion de la culture cinématographique et audiovisuelle, soutien à l'enseignement du cinéma et de l'audiovisuel, etc.

Le caractère autre qu'industriel et commercial de ces missions résulte du statut juridique de l'Institut, association à but non lucratif, dont le financement repose sur les subventions non plus majoritaires mais néanmoins nécessaires des collectivités publiques. D'ailleurs, le Conseil d'État a indiqué par un avis du 18 mai 2004<sup>30</sup> que la Cinémathèque française, association régie par la loi de 1901, et dont l'objet est notamment « *de conserver, étudier et mettre à la disposition du public les collections cinématographiques qu'elle a acquises ou qui lui sont confiées* », assume à ce titre des missions d'intérêt général relevant de la sauvegarde du patrimoine cinématographique. Le Conseil d'État constatait, par ailleurs, que la Cinémathèque avait été créée pour satisfaire des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial<sup>31</sup>.

Enfin, si depuis 2015, les subventions versées par l'État et les collectivités territoriales ne sont plus majoritaires dans le financement de l'association, les membres siégeant au sein de ses organes décisionnels (assemblée générale et conseil d'administration) sont en très large majorité désignés par les personnes publiques (10 sur 15 aux termes des statuts, 9 sur 13 en pratique fin 2019).

Au regard de ces éléments et sous réserve de l'appréciation de la juridiction compétente, l'Institut Lumière peut donc être regardé comme répondant à la définition du pouvoir adjudicateur, et donc comme étant soumis au code de la commande publique<sup>32</sup>, à savoir :

- ♦ la liberté d'accès à la commande publique ;
- ♦ l'égalité de traitement des candidats ;
- ♦ la transparence des procédures.

<sup>28</sup> L'article L. 1211-1 du code de la commande publique n'impose pas que le critère de composition du conseil d'administration soit rempli par un seul pouvoir adjudicateur, ni la jurisprudence (cf. CAA de Nancy, 12 décembre 2019- n°18NC01861).

<sup>29</sup> CJUE, 16 octobre 2003, Commission contre Royaume d'Espagne, aff. C-283/00, cons. 81.

<sup>30</sup> CE, section de l'Intérieur, 18 mai 2004, avis n° 370169.

<sup>31</sup> Le juge conclut que la Cinémathèque est soumise aux règles de la commande publique.

<sup>32</sup> Définis à l'article L. 3 du code de la commande publique.

## 5.2- Les procédures appliquées en matière d'achat

La procédure d'achat repose sur les services opérationnels, qui échangent directement avec les fournisseurs, que ce soit en amont de la commande, pour son émission, sa réception ou son contrôle. Le paiement est assuré par la comptable en lien avec les services opérationnels pour la validation du service fait. La validation de la directrice administrative et financière est obligatoire avant l'émission de la commande pour tout achat supérieur à 2 000 €.

L'Institut n'a donc pas organisé jusqu'alors de procédure de mise en concurrence formalisée. L'association indique au contraire que les services sont « *incités à travailler avec les fournisseurs habituels notamment pour faciliter la contractualisation et la gestion administrative* ».

En pratique, l'examen des grands livres de l'Institut montre qu'une majorité de catégorie d'achats demeuraient inférieurs, en 2018, au seuil de 25 000 € annuels qui rend obligatoire<sup>33</sup>, en application de l'article R. 2122-8 du code de la commande publique, une procédure de publicité et de mise en concurrence adaptée. Les achats susceptibles relever d'une procédure formalisée, c'est-à-dire ceux dépassant<sup>34</sup>, pour les fournitures et services 209 000 € HT par an, ou pour les travaux, 5,225 M€ HT par an, sont résiduels.

Toutefois, même pour des achats de faible montant, l'acheteur « *veille à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin* ».

Le contrôle des comptes de l'Institut révèle en l'espèce l'achat de certaines prestations à des fournisseurs bien identifiés et récurrents, pour des montants parfois élevés, même pour un seul exercice<sup>35</sup>.

Il conviendrait donc que l'Institut Lumière définisse en interne un seuil au-delà duquel une procédure minimale de mise en concurrence (trois devis par exemple) est requise ; ainsi qu'une procédure allégée de publicité et de mise en concurrence pour les prestations récurrentes les plus coûteuses, afin de respecter les principes généraux de la commande publique. À cet égard, l'article R. 2122-8 du code de la commande publique dispose que même dans les cas où un marché sans publicité ni mise en concurrence préalable est autorisé, l'acheteur veille à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin.

Cela permettrait par ailleurs à l'Institut de maîtriser le prix des prestations achetées, alors que les achats de fourniture et de sous-traitance générale constituent le poste de dépenses le plus dynamique au cours de la période.

<sup>33</sup> A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, le seuil de publicité obligatoire est relevé à 40 000 € HT.

<sup>34</sup> En application de l'article R 2124-1 du code de la commande publique. Les seuils ont été définis par un avis publié au journal officiel du 27 mars 2016 et annexé au code de la commande publique.

<sup>35</sup> On peut citer notamment les achats d'impression, de prestations de sécurité, d'animation et propagande, ou encore d'accueil, qui dépassent tous largement le seuil de 25 000 € HT par an.

**Tableau 15 : Poids des achats et autres charges externes dans les charges d'exploitation**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. annuelle moyenne
Charges d'exploitation	6 213 205	7 125 703	10 575 027	7 327 551	7 997 540	8 429 192	6,3 %
Dont autres achats et charges externes	3 635 812	4 324 140	7 144 887	4 308 430	4 492 697	5 060 464	6,8 %
<i>Part dans les charges d'exploitation</i>	<i>58,5 %</i>	<i>60,7 %</i>	<i>67,6 %</i>	<i>58,8 %</i>	<i>56,2 %</i>	<i>60,0 %</i>	

Source : CRC d'après comptes annuels

La chambre recommande donc à l'Institut Lumière de redéfinir son processus d'achat afin de respecter les grands principes de la commande publique.

### 5.3- Achats de prestation et mécénat

Le mécénat permet à une entreprise de verser un don en numéraire ou en nature à une activité d'intérêt général et de bénéficier de déductions fiscales dans le cadre des dispositions de l'article 200 du code général des impôts. Les entreprises mécènes de l'Institut sont diverses, et leur contribution va de 1 000 € à 200 000 €.

Plusieurs des mécènes de l'association sont également ses prestataires de services, pour des montants parfois élevés, qui devraient donc faire l'objet de mise en concurrence.

**Tableau 16 : Mécénat et achat de prestations**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
7081 – Recettes des partenariats	553 067	651 217	880 363	662 301	648 765	1 006 635
70811 – Recettes du mécénat	381 624	529 057	1 007 522	832 851	969 320	1 127 450
Dons imprimerie REY	10 000	14 500	10 000	10 000	14 500	14 500
Achats imprimerie REY	237 000	272 000	250 000	150 000	260 000	244 000
Dons restaurant Le Passage	1 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000
Achats Le Passage	42 000	42 000	49 000	56 000	53 000	60 000
Dons ateliers Guedj			3 500	3 500	1 000	1 000
Achats Guedj	20 300	35 800	19 000	30 000	25 000	28 000
Don agence Profil			7 500	7 500	6 830	7 114
Achats agence Profil			13 600	14 000	14 000	14 000
Don agence Prestige Sécurité			1 500	1 500	1 500	1 500
Achats Prestige sécurité	35 000	44 000	45 000	47 000	46 000	97 000
Don GL Events	25 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Achats GL Events	135 000	148 000	140 000	113 000	93 000	234 000
Don Grand Café des Négociants	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Achats GCN	400			1 300	1 800	2 500

Source : CRC d'après grands livres, montants estimatifs pour les achats de prestations

Une telle pratique peut générer une situation de conflits d'intérêts, particulièrement en l'absence de mise en concurrence jusqu'alors. Pour se prémunir contre un tel risque, certains établissements culturels se munissent de chartes éthiques régissant leurs relations avec les entreprises, ce dont l'Institut Lumière pourrait s'inspirer. En réponse aux observations provisoires, l'association a indiqué étudier cette possibilité.

## 6- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 6.1- Les effectifs

L'Institut Lumière compte 35 salariés permanents en 2019, un effectif en légère augmentation par rapport au début de période (30 permanents). En équivalents-temps-plein (ETPT) annualisés, l'effectif apparaît également en augmentation d'environ 14 %. L'écart entre les deux indicateurs s'explique principalement par le recours important aux contrats de courte durée dans le cadre de la préparation du Festival.

L'Institut a une connaissance très précise de ses effectifs permanents et non permanents.

**Tableau 17 : Evolution des effectifs et de leur rémunération (en €)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evol.
Nb salariés au 31/12	33	38	34	37	38	38	+ 15,2 %
ETPT	36,25	35,41	40	39,63	40	41,24	+ 13,8 %
Montant total rémunérations du personnel (c/641)	1 404 511	1 503 031	1 728 737	1 618 299	1 641 319	1 669 285	+ 18,9 %
Montant brut 5 plus hauts salaires	301 741	339 027	358 661	350 663	366 481	369 001	+ 21,5 %
Montant brut 5 plus hauts salaires retraité <sup>36</sup>	333 875	343 304	358 661	350 663	366 481	369 001	+ 10,5 %
Part dans rémunérations totales	23,7 %	22,8 %	20,7 %	21,7 %	22,3 %	22,01%	
Rémunération moyenne / ETPT	38 745	42 447	43 218	40 835	41 033	40 477	+ 4,5 %

Sources : tableaux des effectifs, liasses fiscales ; calculs CRC.

Pour information, l'effectif était au 31 décembre 2003 de 30 salariés en CDI et 5 en CDD. Cet effectif est donc stable, au regard notamment du déploiement d'activités de l'association depuis une dizaine d'années. Parmi les postes créés en lien avec le développement des activités au cours de la période sous revue, figurent notamment ceux de responsable du développement, de responsable d'exploitation et sécurité, ou encore de libraire.

La rémunération brute moyenne par ETPT s'est stabilisée en fin de période, après avoir augmenté rapidement entre 2013 et 2015. Cette moyenne est toutefois peu représentative compte tenu des écarts importants de rémunération existants au sein de la structure : ainsi, les cinq plus hauts salaires ont augmenté plus rapidement que la rémunération moyenne par ETPT au cours de la période sous revue. L'Institut Lumière explique cette différence notamment par les primes accordées en particulier aux responsables de secteur au vu du déploiement d'activités et du fait de la prise en charge de l'organisation du Festival, et d'autre part par le turn-over qui caractérise les autres fonctions.

### 6.2- L'organisation du travail et le recrutement du personnel

L'association, qui applique la convention collective de l'animation du 28 juin 1988, dont le champ d'application très large correspond à la nature de son activité<sup>37</sup>, s'est dotée d'un accord d'entreprise, inchangé depuis son adoption le 7 septembre 2000. L'accord avait été adopté au terme d'une négociation avec le délégué syndical, cosigné par ce dernier et le directeur général.

<sup>36</sup> L'année 2013 et le début de l'année 2014 sont marquées par l'absence prolongée du deuxième plus important salaire de l'association. Le montant retraité permet de simuler l'évolution sur la base d'une rémunération à temps plein et en année pleine pour chaque exercice étudié.

<sup>37</sup> L'Institut Lumière exerce notamment des activités de développement et de diffusion culturelles, citées à l'article 1.1 de la convention collective.

Le règlement intérieur d'entreprise a été adopté le 21 avril 2000 et modifié pour la dernière fois le 29 octobre 2002.

Les processus de recrutement n'appellent aucune observation.

### 6.3- La rémunération et les avantages

#### 6.3.1- L'information sur les rémunérations

L'article 20 de la loi du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif dispose 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. La détermination des trois plus hauts cadres dirigeants doit être appréciée au regard de l'importance de leur rôle dans la gestion de l'association, indépendamment de leur niveau de rémunération.

Dans le cas de l'Institut Lumière, les trois plus hauts cadres dirigeants sont le directeur général, la directrice administrative et financière, et la directrice du développement ; ce qui correspond de fait aux trois plus hautes rémunérations.

Cette obligation n'est partiellement respectée par l'Institut Lumière que depuis l'exercice 2017 (rapport du commissaire aux comptes (CAC) de juin 2018). La chambre rappelle que l'information donnée dans les comptes annuels doit présenter le montant de rémunération perçu par chacun des trois salariés concernés, et non un montant globalisé.

**Tableau 18 : Montant des trois plus importantes rémunérations**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Montant brut des 3 premiers salaires	ND	ND	ND	246 057	256 474	260 108
Dont avantage en nature <sup>38</sup>	ND	ND	ND	ND	1 820	2 349

Source : rapports du CAC sur les comptes annuels

L'association a déclaré ces informations pour les cinq plus importantes rémunérations dans ses liasses fiscales sur toute la période, qui ne remplissent toutefois pas la même fonction et ne sont pas communiquées aux administrateurs.

**Tableau 19 : Montant des trois plus importantes rémunérations**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	108 500	110 885	122 535	114 232	119 875	123 647
2		59 584	69 187	69 315	72 208	72 161
3	50 631	63 462	62 446	62 510	64 391	64 300

Source : liasses fiscales

#### 6.3.2- La rémunération du directeur général

La rémunération du directeur général a augmenté, au cours de la période de contrôle, sous l'effet d'une prime exceptionnelle perçue en 2015 et d'une augmentation de son salaire brut annuel accordée en 2017.

<sup>38</sup> Seul le directeur général bénéficie d'un avantage en nature.

**Tableau 20 : Rémunération brute du directeur général de l'Institut Lumière**

En € bruts	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var	Moyenne
Rémunération DG			122 535 €	114 232 €	119 875 €	121 298 €	- 0,25 %	119 485 €
<i>hors prime 2015</i>			111 153 €	114 232 €	119 875 €	121 298 €	2,21 %	116 640 €

Source : liasses fiscales

En janvier 2015, il a en effet perçu une prime exceptionnelle de 11 382 € bruts en raison du déploiement d'activité lié aux 120 ans du Cinématographe, et justifiée par ailleurs par le fait qu'il n'avait bénéficié d'aucune augmentation depuis 2010 en dépit des bons résultats de l'association.

Dans le silence des statuts dans leur version alors applicable, il appartenait, en application du code de commerce et en particulier de son article L. 225-53 relatif aux sociétés anonymes, au conseil d'administration de déterminer la rémunération du directeur général.

Pourtant, la prime octroyée au directeur général n'a pas fait l'objet d'une décision formalisée du conseil d'administration., ce qui expose le président et le directeur général à des risques juridiques.

En janvier 2017, le conseil d'administration a approuvé l'augmentation de 10 % du salaire brut annuel du directeur général. Toutefois cette augmentation, contrairement à ce que stipule l'article 4.2 de la convention collective applicable, ne s'est pas traduite par la signature d'un avenant au contrat de travail, inchangé depuis sa signature le 29 janvier 2001. Dans ces conditions, la chambre n'a pu vérifier le calcul de la rémunération versée au directeur général suite à cette augmentation.

De manière générale, la chambre recommande, pour tous les salariés, de conclure systématiquement un avenant au contrat de travail en cas de modification d'un de ses éléments essentiels, tel que le montant de la rémunération ou la nature et l'étendue des missions.

### 6.3.3- La politique salariale et les avantages sociaux

L'Institut Lumière respecte les niveaux de rémunération minimale prévus par la convention collective de l'animation. Si les rémunérations des agents sont revues périodiquement à la hausse lorsque les résultats financiers le permettent, aucun avenant n'entérine ces modifications.

Diverses primes sont versées aux agents en sus de leur rémunération de base : une prime de fin d'année, prévue par l'accord d'entreprise, versée à tous les agents présents au 31 décembre de l'année et depuis au minimum six mois, et une prime d'ancienneté, également prévue par l'accord d'entreprise. Les salariés impliqués dans l'organisation du Festival Lumière se voient par ailleurs verser une prime « Festival ».

La chambre relève que la prime versée aux agents de caisse de l'association sous forme d'intéressement au chiffre d'affaires réalisé sur les ventes des produits dérivés est assimilable à une redistribution des résultats, que le statut d'association à but non lucratif n'autorise pas<sup>39</sup>. Dès lors, elle invite l'Institut Lumière à revoir les conditions selon lesquelles cette prime est versée.

<sup>39</sup> BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20170607 IS - Champ d'application et territorialité - Collectivités imposables - Organismes privés autres que les sociétés - Conditions d'assujettissement des organismes privés - Critères généraux d'appréciation de la non-lucrativité : « le fait de prévoir un complément de rémunération déterminé en fonction d'un résultat physique (nombre de contrats conclus ou d'articles vendus), une modulation déterminée en fonction du chiffre d'affaires de l'organisme ou d'un solde comptable, est de nature à affecter le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme et constitue l'indice d'une démarche lucrative ».

Le suivi des bénéficiaires des dispositifs complémentaires d'action sociale (tickets restaurant, mutuelle santé, comité d'établissement) est rigoureux. Le règlement du conseil (ou comité) d'établissement n'appelle pas d'observation.

#### **6.4- La représentation du personnel**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le comité social et économique doit être mis en place dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés et se substituer à toutes les autres instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT). Dès lors, il appartient à l'association d'organiser de nouvelles élections de représentants du personnel, à raison de deux titulaires et deux suppléants, pour se conformer à ces nouvelles dispositions.

En pratique, l'association est dépourvue de représentants du personnel depuis plusieurs années, faute de candidats et en dépit de l'organisation régulière des élections.

### **7- LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE**

#### **7.1- L'organisation de la fonction financière**

Les statuts répartissent les pouvoirs en matière financière comme suit :

- ♦ le président est ordonnateur des dépenses dans le cadre du budget approuvé par le conseil d'administration et fait ouvrir et fonctionner les comptes de l'association. Il peut déléguer ces pouvoirs, notamment au directeur général ;
- ♦ le trésorier veille à l'établissement des comptes annuels, établit et présente à l'assemblée générale un rapport financier, procède au paiement des dépenses et à l'encaissement des recettes. Il peut également choisir librement de déléguer certains de ses pouvoirs au directeur général.

En pratique, le trésorier n'a jamais usé de sa faculté de délégation, et son rôle consiste surtout à suivre l'exécution du budget et à superviser l'élaboration du rapport financier. La gestion comptable et financière repose majoritairement sur la comptable, son assistante et la directrice administrative et financière.

Dans l'ensemble, l'organisation de la fonction financière garantit une séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement et les contrôles mutuels. L'association satisfait par ailleurs à son obligation de publication des comptes annuels et de certification de ses comptes par un commissaire aux comptes (CAC).

Si les comptes ont été déclarés réguliers, sincères et reflétant une image fidèle chaque année par le CAC, la chambre relève que l'association sollicite régulièrement, en cours d'exercice, son CAC, qui est le même depuis de nombreuses années, sur les procédures à mettre en œuvre. La chambre appelle l'attention de l'association sur le fait que l'exercice du commissariat aux comptes est régi par un code de déontologie ayant valeur réglementaire, lui imposant notamment de se prémunir des risques d'atteinte à son indépendance et de conflits d'intérêts, au titre desquels est notamment cité le risque d'autorévision.

#### **7.2- L'assujettissement aux impôts commerciaux**

L'Institut Lumière est assujetti aux impôts commerciaux pour l'ensemble de son activité. En effet, si la gestion de l'Institut peut a priori être regardée comme désintéressée, elle exerce cependant son activité en concurrence avec des entreprises du secteur lucratif et dans des conditions similaires à elle (activité de projection de films et événementielle notamment).

### 7.3- La tenue des comptes

#### 7.3.1- Le respect de la norme comptable

En application du règlement n° 99-01 du 16 février 1999 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2019, une association doit établir ses comptes annuels conformément au plan comptable général, sous réserve des adaptations prévues par ce règlement et son annexe. Ces adaptations concernent principalement les modalités de comptabilisation et de suivi des éléments suivants :

- ♦ subventions reçues des personnes publiques, d'exploitation et d'investissement ;
- ♦ legs et donations ;
- ♦ contributions volontaires en nature.

Le règlement 99-01 définit ainsi la nomenclature des comptes applicables aux associations, que l'Institut Lumière n'applique pas complètement. Ce constat peut expliquer partiellement les erreurs d'imputation comptables constatées, dont certaines ne correspondent ni au plan comptable général, ni au plan comptable associatif.

L'abrogation, à compter du 31 décembre 2019, de l'ancien règlement comptable des associations, remplacé par le règlement comptable n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, applicable aux associations concernées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, est l'occasion pour l'association de se mettre en conformité avec les textes applicables.

L'association ne tient pas de comptabilité d'engagement. Si cela ne revêt aucun caractère obligatoire, une telle pratique est toutefois recommandée, et devrait être préférée à la pratique des écritures de provisions à laquelle recourt l'association pour suivre sa situation financière. En effet, les tableaux de suivi budgétaire communiqués à l'équipe de contrôle font apparaître des écarts avec la situation de l'association telle qu'elle ressort des comptes annuels.

#### 7.3.2- La chaîne de dépenses

Le circuit de validation de la dépense, non formalisé, assure une séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement.

La chambre a examiné plus particulièrement le paiement des notes de frais, dont la procédure n'est pas non plus formalisée. Comme toutes les autres dépenses, celles-ci sont contrôlées et validées successivement par la comptable puis par la directrice administrative et financière. Tous les frais sont remboursés au réel, en principe sur présentation des factures, le cas échéant après autorisation préalable de la directrice administrative et financière. En pratique, l'équipe de direction et en particulier le directeur général sont les principaux bénéficiaires des remboursements de frais, les autres salariés se déplaçant peu, ce qui renforce l'intérêt d'un formalisme de la procédure de remboursement de frais.

La chambre a pu constater la signature par le directeur général d'attestation sur l'honneur dans les cas de perte des justificatifs et n'a pas identifié de dépenses étrangères à l'activité de l'association.

La chambre relève toutefois que la formalisation de la prise en charge des remboursements de frais fait partie des axes de travail identifiés à l'issue de l'audit externe de 2019, et engage l'association à aller dans ce sens.

## 7.3.3- La chaîne de recettes

En matière de recettes, l'Institut a formalisé la procédure de gestion des caisses. Les autres recettes, notamment en matière de subventions et de mécénat, sont suivies directement par le service comptabilité, sans procédure formalisée.

La chambre a plus particulièrement examiné ces financements externes.

En premier lieu, la chambre relève que les subventions doivent en principe être retracées dans la comptabilité de l'association dès qu'elles sont accordées, c'est-à-dire lorsque l'acte d'attribution est notifié, ce qui n'a pas toujours été respecté.

En second lieu, la chambre relève que les fonds dédiés comptabilisés, jusqu'en 2019, au compte 19 de l'association, n'appellent pas d'observation, si ce n'est qu'ils ont été assimilés à des fonds dédiés sur subventions de fonctionnement alors qu'ils constituaient des fonds dédiés sur recettes de mécénat.

La reprise au compte de résultat des subventions de financement perçues par l'association n'appelle pas non plus d'observation.

En revanche, le plan comptable associatif a la spécificité de prévoir la valorisation des contributions volontaires en nature, qui sont effectuées à titre gratuit et correspondent au bénévolat, aux mises à disposition de personnes et de biens par des entités tierces. Ainsi, le règlement du comité de la réglementation comptable n° 99-01 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations prévoyait<sup>40</sup> que dès lors que les contributions volontaires en nature présentent un caractère significatif, elles font l'objet d'une information appropriée sur leur nature et leur importance. Cette disposition était applicable à l'Institut Lumière tout au long de la période sous revue, et est reprise par le nouveau règlement 2018-06 en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

L'Institut Lumière bénéficie principalement de contributions volontaires en nature de deux ordres : la mise à disposition de locaux à titre gratuit et le bénévolat.

**Tableau 21 : Valorisation des contributions volontaires en nature dans les comptes de l'association**

Objet	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PRODUITS</b>						
Secours en nature						
Mise à disposition gratuite de biens et services	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<i>Dont Château</i>						
<i>Dont Hangar</i>						
<i>Dont Archives</i>						
Bénévolat	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>CHARGES</b>						
Secours en nature	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Mise à disposition gratuite de biens et services		145 741 €	nd	nd	nd	nd
<i>Dont Château</i>	81 408 €		-	-	-	-
<i>Dont Hangar</i>	64 333 €		-	-	-	-
<i>Dont Archives</i>	<i>Non communiqué</i>	-	-	-	-	-
Bénévolat	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Source : Comptes annuels

<sup>40</sup> Voir chapitre III.

Sur le premier point, l'association Institut Lumière a conclu plusieurs conventions avec la ville de Lyon et la région qui portent sur la mise à dispositions de plusieurs bâtiments : Château Lumière, Hangar du Premier film, et locaux d'archives au sein du lycée Lumière voisin.

La convention avec la région est inchangée depuis 1996. Portant sur un local d'une superficie de 1 500 m<sup>2</sup>, elle ne précise pas la valeur locative annuelle de l'espace mis à disposition.

La convention avec la ville de Lyon, qui met à disposition la villa Lumière et le Hangar du Premier Film, a été renouvelée en 2019. Jusqu'alors, les deux conventions distinctes ne mentionnaient pas la valeur locative annuelle des locaux. Elle est désormais évaluée à 254 916 € HT par an.

Seuls les comptes des exercices 2013 incluent la valorisation des mises à disposition de locaux à titre gratuit. Cette information est absente pour les exercices suivants, à l'exception d'une information en annexe aux comptes 2018.

La chambre invite donc l'association, en collaboration avec la ville et la région, à compléter cette rubrique et à déterminer la valeur locative annuelle des archives.

S'agissant du bénévolat, il se définit comme une prestation libre et gratuite se matérialisant par un don de temps. L'Institut Lumière recourt au bénévolat chaque année, principalement pour l'organisation du Festival Lumière, ainsi que pour son évènement annuel Été en Scope (cinéma en plein air).

Cette information ne figure pas, jusqu'alors, dans les comptes annuels de l'association, ni dans l'annexe, alors que l'Institut connaît précisément la contribution apportée par le bénévolat, encadré par la signature de conventions individuelles, et qui est régulièrement présentée dans le rapport annuel sur le Festival.

En conclusion, la chambre recommande donc à l'Institut Lumière d'appliquer pleinement le règlement comptable relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif en vigueur.

#### **7.4- Les provisions**

L'association n'a constitué de provisions qu'à une seule occasion, en 2015, dans des conditions qui n'appellent pas d'observation.

La chambre relève toutefois l'absence de provisions constituées, fin 2019, au titre des engagements retraite comme cela est recommandé par l'autorité des normes comptables. La convention collective de l'animation prévoit les modalités de calcul des indemnités de départ à la retraite dues aux salariés<sup>41</sup>, susceptibles de faire supporter à l'association une charge importante. L'attention de l'association est donc appelée sur ce point.

Aucun risque de dépréciation des avances en compte courant consenties par l'association à sa filiale Cinémas Lumière n'a été provisionné. La chambre invite l'association à la vigilance sur ce point, ce à quoi l'Institut a répondu aux observations provisoires que la situation de sa filiale ne le justifie pas.

---

<sup>41</sup> Un quart de salaire mensuel par année de présence pour les 10 premières années, puis un tiers de salaire mensuel par année de présence à partir de la 11<sup>e</sup> année. Le salaire mensuel est calculé sur la moyenne des 3 ou des 12 derniers mois, selon ce qui est le plus favorable au salarié. Par exemple, le départ en retraite éventuel de l'actuel directeur général en 2025 aurait pour effet de faire supporter à l'association une indemnité de plus de 130 000 €.

### **7.5- La comptabilité analytique**

En raison de la diversité de ses activités et de l'affectation d'une partie de ses ressources, l'association doit rendre compte de l'utilisation de ces financements de manières distinctes. Les études juridiques sollicitées en 2015, à l'occasion de la création des filiales, ont insisté sur la nécessité pour l'Institut de développer une comptabilité analytique complète afin de s'assurer, d'une part, que les subventions publiques n'alimentaient pas les activités marchandes exercées dans le secteur concurrentiel de l'Institut, et d'autre part, que ces subventions ne redescendent pas dans les filiales de l'Institut.

L'Institut a donc progressivement mis sur pieds une comptabilité analytique, sans toutefois tenir de comptabilités séparées, dans la mesure où l'association est déjà fiscalisée sur l'intégralité de son activité au titre de son activité lucrative.

Ainsi, l'association recourt à des codes analytiques qui lui permettent d'affecter ses charges et ses produits, par activité et sous-activité.

Les budgets, balances des comptes et grands livres analytiques permettent d'identifier une partie des coûts directs affectés à chaque activité, et de suivre les ressources propres affectées à certains secteurs d'activité (projections, musée et Festival). Jusqu'alors, ce suivi ne permettait toutefois pas une vision en coût complet de chaque activité, en raison de l'absence de ventilation des charges indirectes entre activités, ni d'identifier les activités dont le financement repose le plus sur les subventions non affectées, par comparaison avec les activités fortement génératrices de ressources propres.

Depuis, l'association a élaboré un calcul du coût complet de ses activités plus abouti, qui repose sur des clés de répartition des charges indirectes :

- 1) entre centres d'analyse (communication, bâtiments, accueil, frais généraux) puis entre activités ;
- 2) sur la base d'unités d'œuvre : mesure d'activité des centres d'analyse à partir des surfaces utilisées, du temps passé.

La chambre engage l'association à poursuivre et finaliser cette démarche, dans la mesure où cela lui permettra à terme de connaître précisément le coût de chacun de ses segments d'activité, et d'en déduire si les subventions publiques sont intégralement consommées par les activités d'intérêt général de l'association ou risquent d'alimenter les flux financiers vers les filiales. Ce travail enrichira utilement les rapports financiers présentés chaque année à l'assemblée générale.

## **8- LA SITUATION FINANCIERE**

### **8.1- La formation du résultat**

Entre 2013 et 2019, le budget annuel de l'association a connu une forte croissance et est passé de 6,2 M€ à 9 M€, soit une progression de presque 50 % à mettre en lien avec le développement constant de ses activités, en particulier celui du Festival Lumière, et reposant surtout sur ses ressources propres. L'année 2015 est marquée par l'organisation de l'exposition au Grand Palais, avant un retour à une exploitation usuelle les années suivantes.

Tableau 22 : Formation du résultat

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produits d'exploitation	6 190 692	7 433 959	9 725 165	7 324 121	8 029 371	8 459 511	9 035 886
Charges d'exploitation	6 213 205	7 125 703	10 575 027	7 327 551	7 997 540	8 429 192	9 181 999
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 22 513</b>	<b>308 256</b>	<b>- 849 862</b>	<b>- 3 430</b>	<b>31 831</b>	<b>30 319</b>	<b>-146 113</b>
<b>+ Résultat financier</b>	<b>- 3 777</b>	<b>- 5 123</b>	<b>118 909</b>	<b>- 5 829</b>	<b>- 15 827</b>	<b>- 3 727</b>	<b>-713</b>
<b>+ Résultat exceptionnel</b>	<b>45 610</b>	<b>111 797</b>	<b>205 202</b>	<b>61 592</b>	<b>65 236</b>	<b>60 449</b>	<b>49 909</b>
(+) report ressources non utilisées sur exercice antérieur	126 000	80 000	542 050				129 024
(-) engagements à réaliser sur ressources affectées	120 000	492 050					40 000
<b>= RESULTAT NET</b>	<b>25 320</b>	<b>2 880</b>	<b>16 299</b>	<b>52 333</b>	<b>81 240</b>	<b>87 041</b>	<b>-7 893</b>

Source : comptes annuels sauf 2019

Les charges et les produits d'exploitation ont progressé dans les mêmes proportions entre 2013 et 2019 (respectivement + 47,1 % et + 46,4 %).

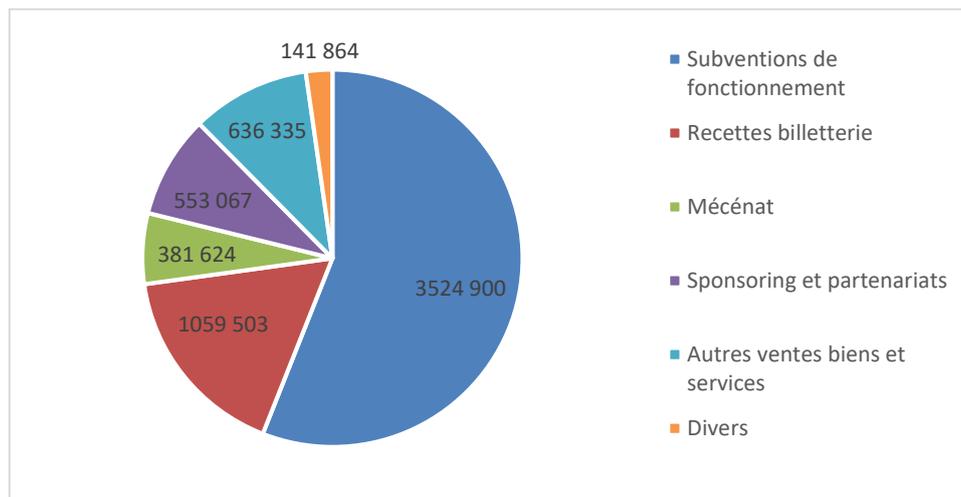
Le résultat d'exploitation a connu une très forte dégradation en 2015, sous l'effet des charges importantes liées à la création de l'exposition Lumière, avant de connaître une nette amélioration à partir de l'exercice 2017. En 2019, l'association connaît un léger déficit pour la première fois sur la période étudiée, en raison d'une forte progression de ses achats et de ses charges de personnel (respectivement + 17,8 % et + 13,1 % par rapport à 2018) et d'un recul du résultat exceptionnel. Cette situation doit appeler la vigilance de l'Institut Lumière.

Les charges financières supportées par l'Institut Lumière ont augmenté en raison des prêts contractés pour financer l'exposition au Grand Palais et pour financer le fonds de roulement face aux charges induites par la reprise des Cinémas Lumière. Ces charges sont cependant maîtrisées, et presque totalement compensées en 2019 par le remboursement par la société Cinémas Lumière des intérêts appliqués aux avances en compte courant.

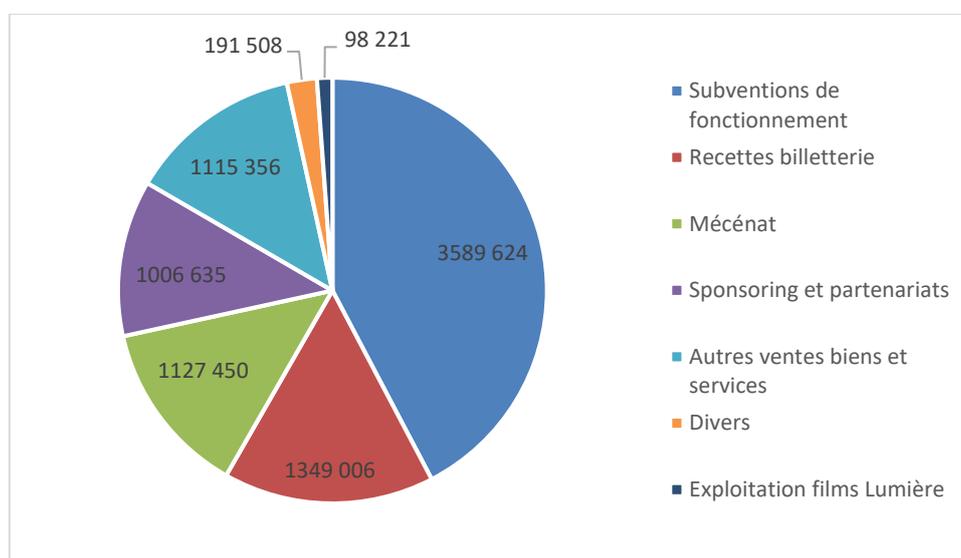
En moyenne, entre 2013 et 2019, le résultat net de l'association représentait 0,4 % des produits d'exploitation.

#### 8.1.1- L'évolution des produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont portés principalement par la croissance des ressources propres de l'Institut Lumière. Ceci s'explique notamment par le dynamisme des recettes tirées des partenariats et du mécénat, que l'Institut a constamment cherché à développer depuis 2009. Ces recettes ont plus de doublé (x 2,3) entre 2013 et 2018. Depuis 2018, elles représentent plus de 2 M€ par an, soit plus du quart des produits d'exploitation de l'association.

**Graphique 3 : Origine des produits d'exploitation de l'Institut Lumière en 2013 (en €)**

Source : grand livre 2013, calculs CRC

**Graphique 4 : Origine des produits d'exploitation de l'Institut Lumière en 2018 (en €)**

Source : grand livre 2018, calculs CRC

Les ventes de biens et services, qui ont progressé de 80 % depuis 2013, représentent quant à elles environ un tiers des produits d'exploitation de l'Institut. Depuis que l'Institut gère l'exploitation des films Lumière, suite à la fusion avec l'Association Frères Lumière en 2016, les recettes ont progressé de 17 % pour atteindre 100 k€ environ par an.

Les subventions de fonctionnement versées par les collectivités et par l'État sont devenues minoritaires dans les produits d'exploitation de l'association depuis 2015. En 2019, elles en représentaient environ 40 %. 59 % de ces subventions sont orientées vers le fonctionnement

général de l'association, le reste est affecté au financement de projets particuliers, et notamment du Festival Lumière (96 % des subventions affectées)<sup>42</sup>.

Les deux principaux financeurs publics sont la métropole de Lyon et le CNC. La première oriente principalement son effort en direction de l'organisation du Festival Lumière, alors que le CNC privilégie le financement global de l'Institut Lumière. À eux deux, ces financeurs

<sup>42</sup> Voir détail de l'affectation des subventions perçues en annexe.

représentent en 2019 environ deux tiers des financements publics perçus par l'association (65 %). Le rapport final d'audit financier, juridique et organisationnel de l'Institut lumière relevait ainsi une dépendance financière de l'association à l'égard de ces deux financeurs.

En raison de l'intérêt général que revêt une partie des activités de l'Institut Lumière, et notamment la conservation du patrimoine Lumière, les collectivités publiques et en particulier le CNC ont fait part à la chambre de leur vigilance quant à l'équilibre entre ses financements privés et publics.

#### 8.1.2- L'évolution des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont augmenté rapidement au cours de la période, à un rythme d'environ 6,6 % par an entre 2013 et 2019. Elles sont portées principalement par les achats, qui sont de loin le principal poste de dépense de l'association, en lien avec la nature de son activité.

Dans ce poste de dépense, les frais de déplacement/mission/réception, s'ils augmentent, apparaissent en proportion maîtrisés<sup>43</sup>. Ils croissent également moins rapidement que les recettes des partenariats et du mécénat, dont ils doivent être rapprochés dans la mesure où une partie de ces charges est engagée en contrepartie.

**Tableau 23 : Charges d'exploitation de l'Institut Lumière**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var 2013-2019
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>6 213 205</b>	<b>7 125 703</b>	<b>10 575 027</b>	<b>7 327 551</b>	<b>7 997 540</b>	<b>8 429 192</b>	<b>9 137 810</b>	<b>47,1 %</b>
Dont autres achats et charges externes	3 635 812	4 324 140	7 144 887	4 308 430	4 492 697	5 060 464	5 963 320	64,0 %
<i>Dont frais déplacements, missions et réceptions (625)</i>	<i>666 367</i>	<i>648 435</i>	<i>752 158</i>	<i>642 070</i>	<i>696 504</i>	<i>762 431</i>	<i>840 492</i>	26,1 %
Dont salaires et traitements	1 404 511	1 503 031	1 750 168	1 618 299	1 641 319	1 669 285	1 900 208	35,3 %
Dont dotations aux amortissements	105 137	169 229	300 301	272 212	689 880	258 538	256 879	

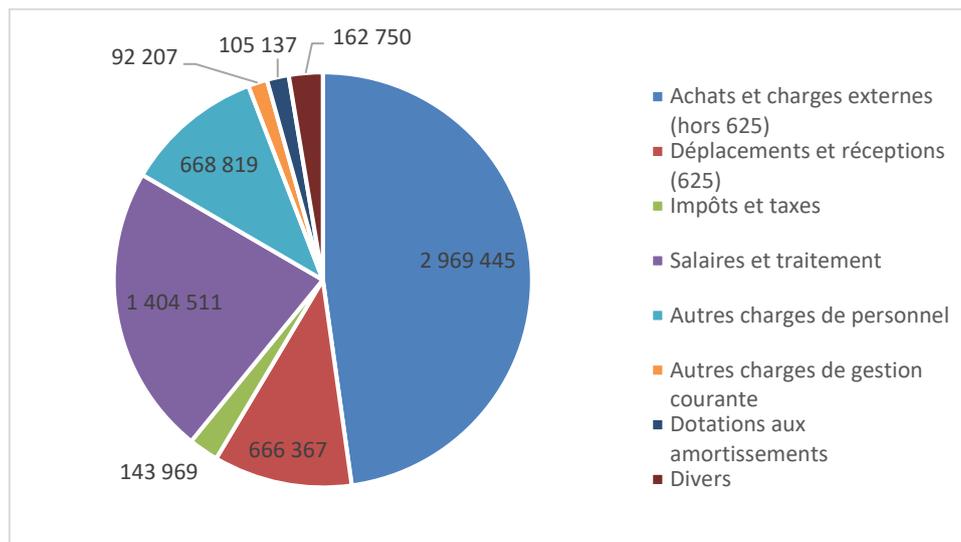
Source : comptes annuels (sauf 2019 : grand livre comptable) – calculs CRC

Les salaires versés par l'association ont quant à eux augmenté en moyenne de 5,2 % par an, soit légèrement plus rapidement que l'ensemble des charges de personnel. Cette progression est rapide au regard de la faible progression des effectifs, mais apparaît limitée au regard de l'ensemble des charges d'exploitation de l'Institut.

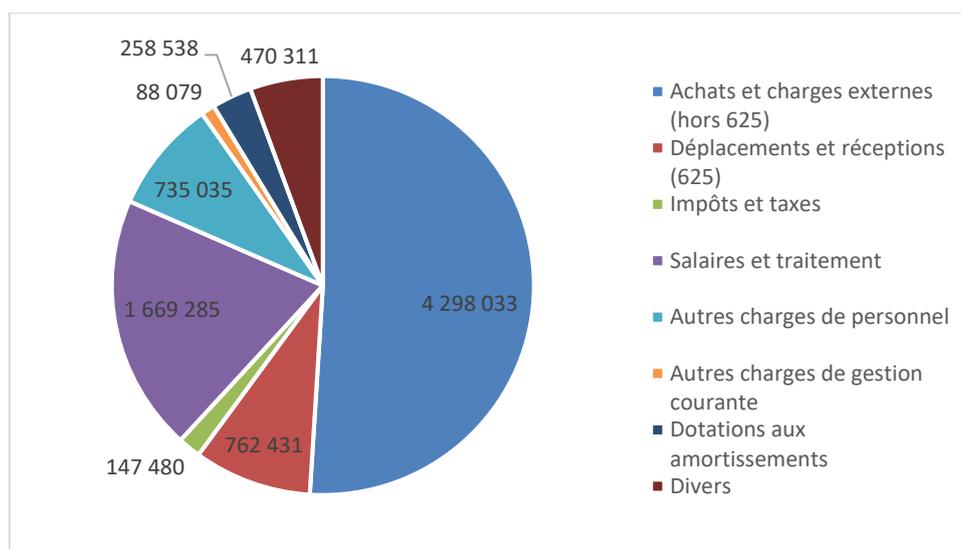
Les dotations aux amortissements ont fortement augmenté en cours de période en raison de l'amortissement de l'exposition au Grand Palais à compter de 2015, et ont eu un impact important sur le résultat d'exploitation de l'association sur les exercices suivants.

La structure des charges d'exploitation de l'Institut Lumière est toutefois stable sur l'ensemble de la période.

<sup>43</sup> Voir détail en annexe.

**Graphique 5 : Répartition des charges d'exploitation 2013 (en €)**

Source : comptes annuels, retraitement CRC

**Graphique 6 : Répartition des charges d'exploitation 2018 (en €)**

Source : comptes annuels, retraitement CRC

## 8.2- Le bilan

Le bilan de l'association s'est accru au cours de la période en raison de l'endettement à court et long terme et des investissements réalisés.

Fin 2018, l'actif immobilisé est financé par la dette, par les subventions d'investissement inscrites au bilan, et par les résultats cumulés de l'association.

### 8.2.1- Un accroissement de l'actif immobilier

L'évolution de l'actif immobilisé brut s'explique principalement par trois éléments. En 2013, l'association a financé des travaux d'aménagement des locaux à l'occasion des 30 ans de l'Institut Lumière. La fusion avec l'association Frères Lumière a conduit à l'intégration des frais de restauration des films Lumière à son actif pour environ 1,8 M€ en 2015. L'exposition au Grand Palais a quant à elle été valorisée pour environ 1,1 M€ en 2016.

Hors évènements particuliers, l'Institut n'investit que pour le renouvellement normal de son matériel. Les travaux dits du propriétaire sur les locaux qu'il occupe sont en effet réalisés par la ville de Lyon.

#### 8.2.2- Un financement par recours à l'endettement

Face à une capacité d'autofinancement très fluctuante au cours de la période, en cohérence avec l'évolution de son résultat, l'Institut a financé ses quelques investissements en recourant à des financements externes.

**Tableau 24 : Capacité d'autofinancement**

en €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Produits exploitation*	6 153 079	7 409 469	9 689 187	7 287 847	7 989 046	8 432 660
Charges exploitation*	6 108 067	6 956 474	10 242 358	7 046 252	7 301 236	8 136 787
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>45 011</b>	<b>452 995</b>	<b>- 553 171</b>	<b>241 595</b>	<b>687 810</b>	<b>295 873</b>
Résultat financier	- 3 777	- 5 124	118 909	- 5 829	- 15 827	- 3 727
Résultat exceptionnel	45 610	111 797	205 202	61 592	65 237	60 448
<b>CAF BRUTE</b>	<b>86 844</b>	<b>559 668</b>	<b>- 229 060</b>	<b>297 358</b>	<b>737 220</b>	<b>352 594</b>
Annuité capital dette	0	0	0	0	58 544	78 848
<b>CAF NETTE</b>	<b>86 844</b>	<b>559 668</b>	<b>- 229 060</b>	<b>297 358</b>	<b>678 676</b>	<b>273 746</b>

Source : comptes annuels et grands livres – retraitement CRC. \* hors dotations aux amortissements et reprises sur provisions

Trois subventions d'investissement ont été perçues au cours de la période :

- ♦ deux subventions de la ville et de la région, de respectivement 300 k€ et 200 k€ en 2013, pour les travaux de rénovation réalisés dans le cadre des 30 ans de l'Institut Lumière ;
- ♦ une subvention de la métropole de 60 k€ en 2018 pour l'aménagement des locaux annexes de la rue du Premier film (librairie, salle pédagogique, salle d'exposition).

Pour ces deux projets, les subventions versées par les personnes publiques s'avéraient nécessaires à leur financement. Pour les travaux de 2013, sur un budget de 780 000 €, les subventions ont représenté 64 % du financement, et pour l'aménagement de la librairie en 2018, 49 % du financement.

Malgré les subventions d'investissement perçues, sur les trois exercices où les investissements ont excédé un investissement courant, l'Institut affiche un besoin de financement.

**Tableau 25 : Financement des investissements**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CAF Nette	86 844	559 668	- 229 060	297 358	678 676	273 746
Cessions immobilisations				700		
Subventions d'investissement	500 000					60 000
<b>Financement propre</b>	<b>586 844</b>	<b>559 668</b>	<b>- 229 060</b>	<b>298 058</b>	<b>678 676</b>	<b>333 746</b>
Dépenses d'équipement	647 112	41 777	3 046 609	1 021 409	122 134	132 178
Immobilisations financières nettes		41 000	65 009	111 534	109 835	11 335
Dettes envers le CNC			- 373 000	27 000	27 000	27 000
<b>Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>- 60 267</b>	<b>476 891</b>	<b>- 2 967 678</b>	<b>- 861 885</b>	<b>419 707</b>	<b>163 233</b>
Financement bancaire			400 000	300 000	1 050 000	100 000
<b>Variation du fonds de roulement</b>	<b>- 60 267</b>	<b>476 891</b>	<b>- 2 567 678</b>	<b>- 561 885</b>	<b>1 469 707</b>	<b>263 233</b>

Source : comptes annuels et grands livres – retraitement CRC

La variation du fonds de roulement est négative sur ces trois exercices, en dépit de la mobilisation d'emprunts, principalement à court terme.

#### 8.2.3- Une trésorerie structurellement tendue

Le besoin en fond de roulement est structurellement positif, ce qui s'explique notamment par le stock de créances détenues sur des tiers. Celles-ci sont de deux ordres : d'une part, celles détenues sur les collectivités, en raison du versement différé des soldes de subventions (ainsi, le versement des soldes de subventions affectées au Festival intervient généralement après présentation du bilan financier aux financeurs, en année N+1). D'autre part, ce stock de créances s'est alourdi sous l'effet des avances en compte courant consenties par l'association à sa filiale Cinémas Lumière (voir ci-après).

La trésorerie de l'association est structurellement très faible, inférieure à sept jours de charges d'exploitation fin 2018. Pour faire face à ses besoins récurrents, et indirectement à ceux de sa filiale, l'Institut Lumière a eu recours à divers instruments de trésorerie et emprunts à court ou moyen terme auprès du Crédit coopératif.

À ce titre, l'information donnée aux administrateurs sur le niveau et la nature des emprunts souscrits par l'association, via le rapport financier et l'annexe au rapport annuel du CAC, gagnerait à être améliorée<sup>44</sup>.

Par ailleurs, un travail partenarial sur le calendrier de versement des subventions publiques, acté dans les conventions de subventions voire dans des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens, pourrait faciliter la gestion de trésorerie de l'association.

#### 8.2.4- Le projet immobilier de l'Institut Lumière

L'Institut Lumière porte depuis plusieurs années un projet de cité du Cinéma qui serait construit sur le terrain des anciennes usines Lumière.

Ce projet a fait l'objet d'une première étude architecturale, financée par du mécénat. Sa poursuite nécessiterait toutefois des études techniques, financières et économiques, dont l'Institut Lumière indique, notamment au regard de l'impact de la crise sanitaire de 2020, qu'il n'en a pas les moyens pour le moment.

### 8.3- Les relations financières entre l'Institut Lumière et la SAS Cinémas Lumière

Les soutiens de l'association à sa filiale Cinémas Lumière prennent principalement trois formes :

- ♦ le cautionnement de prêts souscrits par la SAS ;
- ♦ le portage de certains frais pour le compte de la société à l'occasion de son lancement ;
- ♦ le financement de la société par des apports en compte courant d'associé.

#### 8.3.1- Un soutien essentiel de l'association à sa filiale

Tout d'abord, la chambre relève que, si l'annexe au rapport annuel du commissaire aux comptes informe sur le niveau de l'encours de dette de l'association, il ne donne aucune information sur le niveau d'encours de dette de sa filiale garanti par l'association (soit la totalité de l'emprunt de 620 k€ souscrit en 2014, dont un peu plus de 400 k€ de capital restant dû fin 2018). Un tel complément améliorerait l'information des administrateurs sur les risques financiers hors bilan de la structure.

---

<sup>44</sup> Voir bilan fonctionnel détaillé en annexe.

En application du plan comptable général, le compte 451 « Groupe » enregistre à son débit le montant des fonds avancés directement ou indirectement, de façon temporaire, par l'entité aux sociétés du groupe, et à son crédit le montant des fonds mis directement ou indirectement à disposition de l'entité par les sociétés du groupe.

Depuis l'exercice 2014, les comptes de l'Institut Lumière retracent au compte 451 les mouvements financiers intervenus entre l'association et la SAS Cinémas Lumière<sup>45</sup>.

En dehors de certaines charges supportées par l'association pour le compte de la société, retracées sur ce compte, celui-ci est surtout mouvementé par les avances en compte courant d'associé consenties par l'Institut à la SAS. Celles-ci atteignaient, fin 2019, un total de 1 030 000 €, soit en moyenne 200 k€ par an depuis 2015.

Au 31 décembre 2019, en dépit d'un premier remboursement de la société à hauteur de 80 000 €, le solde créditeur du compte courant d'associé de l'Institut Lumière a dépassé 1 M€.

### 8.3.2- Le contrôle de la provenance des fonds reversés aux sociétés commerciales

Une société commerciale ne peut pas recevoir de subventions publiques, et en particulier, ne peut se voir reverser tout ou partie d'une subvention accordée à une association, sauf autorisation expresse dans l'acte attributif.

Dès lors, il convient de s'assurer que les subventions attribuées à l'Institut Lumière ne servent pas à financer, directement ou indirectement, l'activité de ses filiales commerciales.

L'Institut Lumière qui a pris en compte cette contrainte dès la création de la société Cinémas Lumière, a expliqué que le conseil d'administration avait autorisé, à partir de 2018, des avances en compte courant pour un montant maximum de 200 000 € par an compte tenu du fait que les ressources propres de l'association étaient suffisantes pour alimenter ce flux.

Le rapport d'audit réalisé début 2019 s'est également penché sur cette question. L'analyse des risques financiers détaillée dans le rapport final relève que le financement du compte courant associé risque de comprendre des subventions publiques si les fonds versés sont supérieurs aux bénéfices dégagés par l'Institut Lumière. Il relève que l'apport en compte courant d'associé est financé par la trésorerie de l'Institut Lumière.

L'audit conclut qu'il ne semble pas que l'octroi des avances de l'Institut à sa filiale puisse être critiqué dans la mesure où l'avance en compte courant d'associé représente environ 55 % de l'autofinancement dégagé par l'Institut Lumière, soit le poids des ressources propres parmi les ressources totales de l'Institut. Toutefois, selon la chambre, seuls les exercices 2016 et 2017 ont affiché un niveau d'autofinancement suffisant pour que l'avance de trésorerie consentie par l'Institut en représente moins de 55 % :

**Tableau 26 : Poids de l'avance consentie à la filiale dans l'autofinancement de l'association**

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CAF brute	559 668	- 229 060	297 358	737 220	352 594	52 084
Annuité dette				58 544	78 848	79 760
<b>CAF nette</b>	<b>559 668</b>	<b>- 229 060</b>	<b>297 358</b>	<b>678 676</b>	<b>273 746</b>	<b>- 27 676</b>
Avance de trésorerie consentie dans l'année	-	230 000	100 000	340 000	200 000	160 000
<i>Poids de l'avance de trésorerie annuelle dans l'autofinancement dégagé par l'Institut</i>		- 100 %	34 %	50 %	73 %	nd

Source : documents comptables Institut Lumière, calculs CRC (documents prévisionnels pour l'exercice 2019)

<sup>45</sup> Voir détail en annexe.

L'approche bilancielle, par la trésorerie disponible, permet également d'évaluer la capacité de l'association à supporter le financement de sa filiale sur ses fonds propres, c'est-à-dire sans recours aux subventions d'exploitation perçues des personnes publiques. Or, en retraitant ces subventions du résultat annuel de l'association, on constate l'incapacité de l'Institut à financer l'avance de trésorerie à sa filiale<sup>46</sup> :

L'audit rappelle, comme déjà formulé par l'étude juridique commandée par la ville de Lyon en 2015, que l'avance consentie à la filiale pourrait être interprétée comme une subvention indirecte d'une collectivité à une société de droit privé en dehors du régime d'aides aux entreprises.

Au surplus, les dons perçus par l'association dans le cadre de dispositifs fiscaux en faveur du mécénat ne peuvent pas être utilisés pour financer la SAS Cinémas Lumière, comme le soulignait l'étude commandée par la ville de Lyon en 2017. Le défaut d'affectation des dons perçus à une activité éligible, soit l'activité de présentation au public d'œuvres limitativement énumérées par la doctrine fiscale, expose l'association à une amende fiscale.

La fiabilisation et l'approfondissement de la comptabilité analytique est la seule manière pour l'Institut de sécuriser son soutien à sa filiale au regard des règles d'utilisation des subventions publiques comme des ressources issues du mécénat.

Face à la difficulté pour la société Cinémas Lumière de rembourser les avances consenties par l'Institut, et à la diminution des fonds propres de la société, absorbés par les déficits constatés depuis 2015, l'Institut Lumière a évoqué la possibilité de transformer l'apport en compte courant d'associé en capital social. Dès lors, la recapitalisation par l'Institut Lumière éteindrait la créance qu'elle détient sur la société à due concurrence du montant de la souscription.

Cette éventualité, que le commissaire aux comptes de l'association a indiqué leur avoir conseillée, aurait toutefois pour inconvénient d'accentuer les risques identifiés quant à l'utilisation des subventions publiques, dans la mesure où les fonds ainsi capitalisés ne pourraient plus être remboursés.

#### **8.4- Les perspectives de l'Institut Lumière en octobre 2020**

En octobre 2020 la situation de l'association était la suivante. En application de l'arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19, et en particulier de son article 1, l'Institut Lumière a fermé ses portes au public à compter du dimanche 15 mars 2020. La suspension de ses activités inclut :

- la fermeture des salles de cinéma (Institut et société Cinémas Lumière) ;
- la fermeture du musée et la suspension des activités pédagogiques ;
- la fermeture de la librairie et du café Lumière ;
- la fermeture des galeries ;
- l'annulation de toute privatisation de ses locaux au bénéfice de structures extérieures.

Dès lors, l'association devrait faire face à une chute de son chiffre d'affaires sur tous les segments d'activité concernés en 2020, avec un arrêt total de ses activités pendant deux mois et demi<sup>47</sup>.

Sur ces secteurs, les recettes d'exploitation (billetterie) ont été nulles sur toute la durée de la fermeture. La perte pourrait atteindre un tiers du chiffre d'affaires annuel sur ces segments.

<sup>46</sup> Ce qui s'explique aisément, dans la mesure où l'Institut Lumière ne pourrait fonctionner sans subvention publique.

<sup>47</sup> La librairie, une des galeries, et le Café Lumière ont rouvert leurs portes le 5 juin. Le Musée a rouvert ses portes le 12 juin. Les cinémas et le Hangar du Premier Film ont rouvert leurs portes le 22 juin.

Par comparaison avec l'exercice 2019, où ces recettes de billetterie ont représenté environ 1,525 M€, la perte pourrait dépasser 500 000 €, hors effets induits par une probable baisse de la fréquentation à plus long terme, même après la réouverture de la salle et du musée.

L'Institut risque également de subir une diminution des recettes des partenariats et du mécénat, en raison d'une part, de l'incertitude touchant l'ensemble des acteurs économiques et d'autre part, de la visibilité réduite qu'offrent ces contributions à l'Institut Lumière en période d'activité quasi-nulle. L'Institut a cependant indiqué s'être fortement mobilisé pour limiter la perte de partenaires et en recherche de nouveaux.

Si les collectivités ont confirmé à l'association le versement des subventions pour les montants initialement envisagés, le modèle de financement de l'Institut Lumière, avec une part importante de ressources propres, l'expose davantage aux circonstances actuelles.

Le Festival Lumière s'est tenu, en octobre 2020, dans un format s'adaptant aux contraintes sanitaires en vigueur (jauges réduites, notamment).

Face à ces difficultés, l'Institut Lumière a placé en chômage partiel deux tiers de ses salariés, tout en faisant le choix de compenser le manque à gagner pour les salariés. L'Institut est également éligible aux dispositifs transversaux de garantie des prêts bancaires, de délais de paiement d'échéances sociales et/ou fiscales. Des demandes de subventions exceptionnelles ont également été adressées aux financeurs publics.

Par ailleurs, l'Institut pourrait être appelé en garantie si la situation de sa filiale Cinémas Lumière, dont la situation financière était toujours déficitaire fin 2019, ne lui permettait plus d'honorer ses engagements. Une attention particulière devra donc porter sur ce sujet.

En conclusion, les ressources propres de l'Institut Lumière, qui représentent la majorité du financement de l'association, risquent d'être profondément affectées par la crise. En réponse aux observations provisoires, le président de l'Institut a cependant considéré que l'équilibre financier de l'Institut ne devrait pas être remis en cause en 2020.

### **8.5- Conclusion sur la situation financière**

Entre 2013 et 2019, le budget de l'Institut Lumière s'est considérablement accru (environ + 50 % de charges et de produits d'exploitation), sous l'effet d'un développement de ses activités et de ses recettes. Si les subventions publiques dont l'association bénéficie ont progressé (+ 2 % entre 2013 et 2018), ce sont surtout les ressources propres qui portent le dynamisme des produits d'exploitation, et en particulier les recettes tirées du mécénat (qui ont quasiment triplé), des partenariats (qui ont presque doublé), et de la billetterie (+ 27 %).

Toutefois, la progression des charges de l'Institut, si elle se rattache à une progression d'activité, a atteint un rythme encore plus élevé. Si l'association a toujours bénéficié d'un résultat excédentaire depuis 2013, à l'exception d'un léger déficit en 2019, l'Institut devra être particulièrement vigilant à l'avenir sur la progression de ses charges.

En dépit de l'impact de la crise sanitaire sur son chiffre d'affaires et plus largement sur ses ressources propres, l'Institut Lumière estime être en capacité de maintenir son équilibre financier fin 2020, grâce aux aides publiques exceptionnelles.

9- **ANNEXES**9.1- **ANNEXE 1 : L'activité**

Tableau 27 : Grille tarifaire grand public de l'Institut Lumière

PROGRAMMATION	Tarif normal	Tarif réduit	Abonné classique	Abonné Club	Famille nombreuses	Adultes	Enfants -7ans	Étudiant
Séances normales	7,50 €	6,00 €	5,00 €	0,00 €				
<i>Séances normales 2011 à 2016</i>	7,20 €	5,80 €	4,50 €					
Séances spéciales	9,00 €	8,00 €	7,00 €	0€ / 5€				
<i>Séances spéciales 2012 à 2016</i>	8,50 €	7,50 €	6,50 €					
<b>MUSEE</b>								
Visites libres	7,00 €	6,00 €	5,00 €	0,00 €	5,50 €		0,00 €	
<i>Visites libres 2012 à 2016</i>	6,50 €	5,50 €	4,50 €					
Audioguides					+ 3€ supplémentaires			
Visites guidées individuelles					+ 3€ supplémentaires			
Visites guidées + 15 pers				7,50 €		5,50 €		
Visites guidées - 15 pers					Forfait 112€			
<b>BIBLIOTHEQUE</b>								
Journalier	3 €	2 €	1,50 €	0,00 €				
<b>ABONNEMENTS</b>								
Abonnement classique annuel	40 €	33 €						15 €
Abonnement classique duo annuel	37 €	30 €						
Abonnement club Lumière annuel	300 €							
Abonnement club Lumière mensuel	25 €							

Source : Institut Lumière

**Tableau 28 : Grille tarifaire des activités pédagogiques et ateliers proposés par l'Institut Lumière**

Pédagogie	Scolaires		Adultes	
	Jusqu'à 15 pers	> 15 pers	Jusqu'à 15 pers	> 15 pers
<b>Visites</b>				
Visite guidée musée	Forfait 75 €		Forfait 112 €	7,50 €
Visite guidée quartier Monplaisir	Forfait 85 €		Forfait 150 €	10 €
	<b>- 15 ans</b>	<b>+ 15 ans</b>		
Visite Musée Lumière et Musée des miniatures	4 €	5 €		
<b>Atelier à l'Institut</b>	<b>Jusqu'à 15 pers</b>	<b>&gt; 15 pers</b>	<b>Jusqu'à 15 pers</b>	<b>&gt; 15 pers</b>
Animations apprendre à regarder et écouter	Forfait 60 €	4 €		
La propagande du cinéma à Internet	Forfait 60 €	4 €		
L'école du spectateur à l'Institut Lumière	4 €		Forfait 120 €	8 €
Initiation à la pratique vidéo	Forfait 180 €			
<b>Projections à l'Institut</b>	<b>Jusqu'à 30 pers</b>	<b>&gt; 30 pers</b>		
Projection à la carte	Forfait 120 €	4 €		
Les grandes projections	4 €			
Histoire et cinéma	4 €			
	<b>Projection seule</b>	<b>Projection avec visite</b>	<b>Jusqu'à 20 pers</b>	<b>&gt; 20 pers</b>
Documentaires	50	25 € + prix visite	Forfait 60€	3 €
<b>Formules</b>	<b>Jusqu'à 30 pers</b>	<b>&gt;30 pers</b>	<b>Jusqu'à 15 pers</b>	<b>&gt; 15 pers</b>
Formule pour les tout-petits : visites guidée + animation	Forfait 75€ + 4€/élève	Forfait 150€ + 4€/élève		
Formule visite guidée + animation au choix	Forfait 75€ + 4€/élève	Forfait 150€ + 4€/élève		
Formule visite guidée + documentaire Lumière pour les enfants	Forfait 100 €	Forfait 200 €		
Formule visite guidée + projection documentaire au choix	Forfait 100 €	Forfait 200 €	Forfait 200 €	12,50 €
Formule visite guidée + visite guidée du quartier Monplaisir	Forfait 160 €	Forfait 320 €	Forfait 200 €	10,50 €
<b>Atelier hors Institut</b>	<b>Métropole de Lyon</b>	<b>Hors métropole</b>		
<b>L'école du spectateur</b>				
Demi-journée	120 €	160 €		
Journée	195 €	290 €		
<b>La publicité les techniques de manipulation</b>				
Demi-journée	120 €	160 €		
Journée	195 €	290 €		
<b>La propagande du cinéma à Internet</b>				
Demi-journée	120 €	160 €		
Journée	195 €	290 €		

Source : Institut Lumière

Tableau 29 : Grilles tarifaires grand public du Festival Lumière

PROJECTIONS	Accrédités	Tarif normal	-14 ans	Etudiants
<b>Séances normales</b>				
Séances	5 €	6 €	4 €	
<b>Séances spéciales</b>				
Soirée d'ouverture	13 €	15 €		
Séance famille	5 €	6 €	4 €	
Ciné-concerts auditorium	13 €	15 €		
Séances 2001 l'odyssée de l'espace	10 €	12 €		
Ciné-concerts hors auditorium	6 €	8 €	4 €	
Séance Bernard Lavilliers et Camélia Jordana	13 €	15 €		
Nuit Sergio Leone	12 €	14 €		
Nuits le Seigneur des anneaux	13 €	15 €		13 €
Séance de clôture	15 €	18 €		
Soirée remise du prix Lumière	25 €			
Master class Jane Fonda	Entrée libre			
Master class Comédie Odéon	5 €	6 €	4 €	
Master class Institut Lumière	Entrée libre			
Documentaire sur le cinéma	3 €			

Accréditations	- de 25 ans	Tarif Normal
Accréditations	Gratuit	17 €
Accréditations duo	14 €	

Source : Institut Lumière – tarifs en vigueur lors de l'édition 2018

## 9.2- ANNEXE 2 : La situation financière

### 9.2.1- La formation du résultat

Tableau 30 : Recettes des partenaires privés

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol.
Recettes sponsoring et participation	553 067	651 217	880 363	662 301	648 765	1 006 635	1 171 067	111,7%
Recettes mécénat	381 624	529 057	1 007 522	832 851	969 320	1 127 450	1 307 342	242,6%
<b>Total recettes partenaires privés</b>	<b>934 691</b>	<b>1 180 274</b>	<b>1 887 885</b>	<b>1 495 152</b>	<b>1 618 085</b>	<b>2 134 085</b>	<b>2 478 409</b>	<b>165,2%</b>
Produits d'exploitation	6 190 692	7 433 959	9 725 165	7 324 121	8 029 371	8 459 511	9 061 011	46,4%
<b>Total recettes partenaires privés / pds d'exploitation</b>	<b>15,1 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>19,4 %</b>	<b>20,4 %</b>	<b>20,2 %</b>	<b>25,2 %</b>	<b>27,4 %</b>	

Sources : comptes annuels et grands livres 2013 à 2018, grand livre 2019

Tableau 31 : Subventions publiques

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Subventions affectées aux dépenses générales</b>						
<i>Grand Lyon</i>						
<i>Ville de Lyon</i>	580 000	580 000	580 000	580 000	480 000	480 000
CNC	700 000	700 000	800 000	845 000	1 100 000	1 025 000
<i>Région Rhône-Alpes</i>	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
<i>Conseil général du Rhône</i>	190 000	190 000	190 000			
<i>Métropole</i>				184 300	184 300	173 242
<b>Total</b>	<b>1 920 000</b>	<b>1 920 000</b>	<b>2 020 000</b>	<b>2 059 300</b>	<b>2 214 300</b>	<b>2 128 242</b>
<b>Subventions exceptionnelles</b>						
DRAC (pédagogie)	14 900	14 467	12 800	12 800		
DRAC (numérisation)	18 000					
DRAC						11 900
Conseil général Festival	50 000	50 000				
Région Rhône-Alpes (Cinémathèque Montagne)						
Ville de Lyon (Eté en cinémascope)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	10 000
CNC (Festival MFC)	50 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
CNC (DVD+BR)			40 000			
CNC (Restauration Films Lumière)		400 000	45 000			
CNC (Restauration Films Lumière)			-49 000			
CNC (Expo Lumière Paris)		400 000				
Région IDF (Expo Grand Palais)			40 000			
SACEM (Festival)	7 000		8 500	7 500	28 000	18 000
SACD (Festival)			8 000	8 000	8 000	8 000
SACD ( IL)			18 000	15 000	18 000	18 000
Préfecture (Festival)		8 000	7 000	7 000	7 000	14 000
Région (Festival)	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Institut Français Leipzig		4 000				
Consulat des États-Unis				8 901	10 349	9 601
Région (Expo Grand Palais)			100 000			
Grand Lyon (Festival)	1 250 000	1 200 000	1 178 000	1 107 320	1 107 320	1 040 881
Métropole (Expo Grand Palais)			120 000			
Métropole Classe culturelle num						6 000
Prix du livre "travail avec Eustach"					5 000	
Fondation SNCF propagande					3 000	
Ministère des Sports				10 000		
Ville de Lyon (expo Grand Palais)			15 000			
Ville de Lyon (Brocante)			6 000			
<b>Total</b>	<b>1 604 900</b>	<b>2 416 467</b>	<b>1 889 300</b>	<b>1 516 521</b>	<b>1 526 669</b>	<b>1 461 382</b>
<b>Total subventions</b>	<b>3 524 900</b>	<b>4 336 467</b>	<b>3 909 300</b>	<b>3 575 821</b>	<b>3 740 969</b>	<b>3 589 624</b>

Source : Rapports du commissaire aux comptes 2013 à 2018

Tableau 32 : Frais de déplacements, missions et réceptions

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol.
6251 - Voyages et déplacements du personnel	65 683	70 074	116 231	65 425	100 597	91 117	104 653	59,3 %
6252 - Voyages et déplacements autres personnes	216 037	183 815	144 762	160 606	172 587	190 245	195 848	- 9,3 %
<b>TOTAL Frais déplacements</b>	<b>281 720</b>	<b>253 889</b>	<b>260 994</b>	<b>226 030</b>	<b>273 185</b>	<b>281 361</b>	<b>300 501</b>	6,7 %
6253 - Hébergement invités	225 422	219 779	253 858	228 814	219 216	269 429	288 344	27,9 %
6257 - Missions et réceptions	159 224	174 766	237 305	187 226	204 103	211 640	251 647	58,0 %
<b>TOTAL Frais Déplacements, missions et réceptions (625)</b>	<b>666 367</b>	<b>648 435</b>	<b>752 158</b>	<b>642 070</b>	<b>696 504</b>	<b>762 431</b>	<b>840 492</b>	26,1 %
Total charges d'exploitation	6 213 205	7 125 701	10 575 026	7 327 550	7 997 540	8 429 191	8 672 453	39,6 %
<i>Part frais déplacements dans les charges d'exploitation</i>	<i>10,70 %</i>	<i>9,10 %</i>	<i>7,10 %</i>	<i>8,80 %</i>	<i>8,70 %</i>	<i>9,00 %</i>	<i>9,69 %</i>	
7081 - recettes des sponsorings et participations	553 067	651 217	880 363	662 301	648 765	1 006 635	1 171 067	111,7 %
70811 - recettes de mécénat	381 624	529 057	1 007 522	832 851	969 320	1 127 450	1 307 342	242,6 %
<b>TOTAL Recettes sponsoring et mécénat</b>	<b>934 691</b>	<b>1 180 274</b>	<b>1 887 885</b>	<b>1 495 152</b>	<b>1 618 085</b>	<b>2 134 085</b>	<b>2 478 409</b>	165,2 %
Poids 6252 / recettes sponsoring et mécénat	23,10 %	15,60 %	7,70 %	10,70 %	10,70 %	8,90 %	7,90 %	
Poids 6253 / recettes sponsoring et mécénat	24,10 %	18,60 %	13,40 %	15,30 %	13,50 %	12,60 %	11,63 %	
Poids 6257 / recettes sponsoring et mécénat	17,00 %	14,80 %	12,60 %	12,50 %	12,60 %	9,90 %	10,15 %	

Source : grands livres, comptes annuels

Tableau 33 : Résultat exceptionnel

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Pdts exceptionnels</b>	<b>47 136</b>	<b>121 557</b>	<b>206 615</b>	<b>67 419</b>	<b>66 870</b>	<b>63 723</b>
sur opé de gestion	3 832	12 161	96 502	3 908	5 678	3 986
<i>dont pdts ex liés à la fusion avec AFL</i>			79 202			
sur opé en capital	43 304	109 396	88 682	63 511	61 192	59 737
<i>dont 777 reprise de quote-part de subv d'inv</i>	43 304	109 396	88 682	62 811	61 192	59 737
reprises sur provisions et transferts de charges			21 431			
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>1 526</b>	<b>9 761</b>	<b>1 413</b>	<b>5 827</b>	<b>1 634</b>	<b>3 274</b>
sur opé de gestion	1 526	9 761	1 413	5 827	1 634	2 815
sur opé en capital						459
dotations aux amortissements et aux provisions						
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>45 610</b>	<b>111 796</b>	<b>205 202</b>	<b>61 592</b>	<b>65 236</b>	<b>60 449</b>

Source : comptes annuels

## 9.2.2- Le bilan

**Tableau 34 : Actif immobilisé brut**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>immobilisations incorporelles brutes</b>	245 196	214 196	2 090 658	2 093 071	2 126 271	2 126 271
<b>immobilisations corporelles brutes</b>	2 235 774	2 308 550	2 478 697	3 497 693	3 586 627	3 718 805
<b>immobilisations financières brutes</b>	0	41 000	53 800	111 534	109 835	111 335
<b>Total</b>	<b>2 480 970</b>	<b>2 563 746</b>	<b>4 623 155</b>	<b>5 702 298</b>	<b>5 822 733</b>	<b>5 956 411</b>

Source : comptes annuels – retraitement CRC

**Tableau 35 : Bilan fonctionnel**

En €	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Réserves	304 753	304 753	304 753	304 753	304 753	304 753
Report à nouveau	169 766	195 086	197 966	214 266	266 600	347 842
Résultat de l'exercice	25 320	2 880	16 300	52 334	81 242	87 041
Subventions d'investissement	800 067	690 671	601 989	539 177	477 985	478 248
Provisions et fonds dédiés	259 024	671 074	159 785	129 024	129 024	129 024
Emprunts	414 023	801 579	1 709 929	765 971	1 868 148	1 086 803
<b>Ressources stables</b>	<b>1 972 953</b>	<b>2 666 043</b>	<b>2 990 722</b>	<b>2 005 525</b>	<b>3 127 752</b>	<b>2 433 711</b>
Immobilisations incorporelles nettes	189 306	119 491	188 650	176 686	179 197	171 494
Immobilisations corporelles nettes	1 109 028	1 052 441	1 983 984	1 780 599	1 210 343	1 096 118
Immobilisations financières nettes	0	41 000	65 009	111 534	100 835	111 335
<b>Emplois stables</b>	<b>1 298 334</b>	<b>1 212 932</b>	<b>2 237 643</b>	<b>2 068 819</b>	<b>1 490 375</b>	<b>1 378 947</b>
Fonds de roulement (FDR)	674 619	1 453 111	753 079	-63 294	1 637 377	1 054 764
Stocks	41 422	38 933	83 542	55 765	78 724	183 022
Créances	1 611 495	2 676 223	2 200 153	2 225 813	3 098 315	2 524 921
charges constatées d'avances	69 169	116 566	117 029	87 554	100 407	93 293
Avances et acomptes	9 875	9 899	0	0	6 921	0
Dettes fournisseurs	507 100	786 864	1 259 103	1 706 214	909 773	921 507
Dettes fiscales	503 143	534 144	542 868	540 381	559 716	538 123
Avances et acomptes	9 094					
PCA	57 248	83 138	34 149	327 425	219 754	434 956
<b>Besoin de fonds de roulement (BFR)</b>	<b>655 376</b>	<b>1 437 475</b>	<b>564 604</b>	<b>- 204 888</b>	<b>1 595 124</b>	<b>906 650</b>
FDR	674 619	1 453 111	753 079	- 63 294	1 637 377	1 054 764
BFR	655 376	1 437 475	564 604	- 204 888	1 595 124	906 650
Trésorerie	19 244	15 636	188 475	141 594	42 253	148 114

Source : comptes annuels – retraitement CRC

Les publications de la chambre régionale des comptes  
Auvergne-Rhône-Alpes  
sont disponibles sur le site internet des juridictions financières :  
<https://www.ccomptes.fr>

**Chambre régionale des comptes  
Auvergne-Rhône-Alpes**  
124-126 boulevard Vivier Merle CS 23624  
69503 Lyon Cedex 03

[auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr](mailto:auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr)