REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

OPÉRA DE LILLE

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OBJET

APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 OCTOBRE 2023

N°	2023	12	297
Le 12 décembre à 9h30			

Le Conseil d'Administration, légalement convoqué, s'est réuni à Lille (Opéra de Lille)

DATE DE CONVOCATION

Le 27 novembre 2023

NOMBRE DE MEMBRES

EN EXERCICE

22

PRÉSENTS

12

REPRÉSENTÉS

6

VOTANTS

18

MEMBRES	PRÉSENTS	ABSENTS REPRÉSENTÉS	ABSENTS
Madame Martine Aubry		X	
Madame Catherine Morell-Sampol	X		
Monsieur Arnaud Taisne	X		
Monsieur Sébastien Duhem		X	
Madame Delphine Blas		X	
Madame Sylviane Delacroix	X		
Madame Mélissa Camara			X
Madame Vanessa Duhamel	X		
Monsieur Alain Cambien	X		
Monsieur Michel Delepaul		X	
Monsieur Patrick Geenens	X		
Monsieur Jacques Ducrocq	X		
Monsieur Jean-Paul Mulot	X		
Monsieur Grégory Tempremant			X
Monsieur François Decoster		X	
Monsieur Sébastien Chenu			X
Monsieur Georges-François Leclerc			X
Monsieur Hilaire Multon	X		
Madame Pascale Pronnier		X	
Monsieur Jan Vandenhouwe	X		
Monsieur François Martin	X		
Madame Sabine Revert	X		

DocuSign Envelope ID: C47517BF-5B48-4B32-B133-F7963DB591CB

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

OPÉRA DE LILLE

N° 2023-12-297 : Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 17 octobre 2023

Délibération n° 2023-12-297 du 12 décembre 2023 du Conseil d'administration de l'EPCC « Opéra de Lille »,

Conformément aux lois n° 2002-6 du 4 janvier 2002 et n°2006-723 du 22 juin 2006, relatives à la création d'établissements publics de coopération culturelle, et à leurs fonctionnements,

Conformément aux décrets n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 et n° 2007-788 du 10 mai 2007 relatifs aux établissements publics de coopération culturelle et modifiant la partie réglementaire du code général des collectivités territoriales,

Conformément à l'arrêté préfectoral du 4 décembre 2007, portant création de l'EPCC Opéra de Lille,

Il est proposé au Conseil d'administration d'approuver le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 17 octobre 2023.

Après en avoir délibéré le Conseil d'administration décide à l'unanimité d'approuver le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 17 octobre 2023.

Régulièrement publié et transmis en Préfecture le 12/12/2023

Fait à Lille le 12 décembre 2023
La Présidente du Conseil d'administration de l'Opéra de Lille

Marie-Pierre Bresson

DocuSigned by:
06EB808C86C040D...

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

OPÉRA DE LILLE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

PROCES-VERBAL DU C.A. DU 17 OCTOBRE 2023 À 9H30

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

MEMBRES PRÉSENTS

Ville de Lille
Marie-Pierre Bresson, *Adjointe au Maire*
Catherine Morell-Sampol, *Adjointe au Maire*
Jacques Richir, *Adjoint au Maire*
Franck Hanoh, *Adjoint au Maire*
Sylviane Delacroix, *Adjointe au Maire*
Nathalie Sedou, *Conseillère municipale*
Vanessa Duhamel, *Conseillère municipale*

MEL
Alain Cambien, *Conseiller métropolitain délégué*
Michel Delepaul, *Vice-président Culture et tourisme*
Jacques Ducrocq, *Conseiller métropolitain*
Patrick Geenens, *Vice-président Stratégie et action foncière et patrimoniale*

Région Hauts-de-France
François Decoster, *Vice-Président Culture, patrimoine, langues régionales et relations internationales*
Jean-Paul Mulot, *Conseiller régional*
Grégory Tempremant, *Conseiller régional*

Etat
Nicolas Guinet, *Conseiller musique (DRAC Hauts-de-France)*

Personnalités qualifiées
Pascal Pronnier, *Responsable des programmations artistiques du Fresnoy*
Jan Vandenhouwe, *Directeur artistique de l'Opéra des Flandres*

Représentants du personnel
François Martin, *Responsable du budget et du contrôle de gestion*
Claire Oliveau, *Adjointe à la direction technique et de production*

ASSISTENT ÉGALEMENT À LA RÉUNION
Thomas Ceugnart, *Directeur des arts du spectacle et de la musique (Ville de Lille)*
Natasa Bogovac, *Chargée de mission musique et projets transversaux (MEL)*
Crisalyne Gallet, *Cheffe du service culture (MEL)*
Jocelyne Mamelin, *Directrice adjointe de la création artistique et des pratiques culturelles (Région Hauts-de-France)*
Charlotte Bonnerot, *Chargée de mission à la Direction de la création artistique et des pratiques culturelles (Région Hauts-de-France)*
Sophie Barrère, *Conseiller technique en charge des politiques en matière de culture, de patrimoine, de langues régionales et de relations internationales (Région Hauts-de-France)*
Caroline Sonrier, *Directrice de l'Opéra de Lille*
Euxane de Donceel, *Directrice administrative et financière de l'Opéra de Lille*
Emilie Dujardin, *Assistante de la Direction administrative et financière de l'Opéra de Lille*
Catherine Marcin, *Secrétaire de Direction de l'Opéra de Lille*

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Le 17 octobre 2023 à 9 heures 40, le Conseil d'Administration de l'Opéra de Lille s'e[illegible] *quorum* étant atteint, Marie-Pierre Bresson ouvre la séance.

1- Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 9 juin 2023

En l'absence d'opposition ou d'abstention, le procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du 9 juin 2023 est approuvé à l'unanimité.

2- Désignation des personnalités qualifiées

Marie-Pierre Bresson annonce que le mandat des personnalités qualifiées arrivera à échéance le 11 novembre 2023. Il est alors proposé de désigner les personnalités qualifiées suivantes :

- en tant que titulaires, Madame Pascale Pronnier, responsable des programmes artistiques du Fresnoy et Monsieur Jan Vandenhouwe, directeur artistique de l'Opéra des Flandres.
- en tant que suppléants, Monsieur Christophe Marquis, directeur du centre de développement chorégraphique de Château-Thierry et Madame Jacqueline Bruckert, ancienne responsable pédagogique D.E. musique ESMD Lille.

En l'absence d'opposition ou d'abstention, l'installation des personnalités qualifiées au sein du Conseil d'Administration est validée.

3- Accueil de nouveaux représentants au sein du Conseil d'administration

Marie-Pierre Bresson accueille au sein du Conseil d'administration :
- Monsieur Bernard Dehaut, désigné par la MEL en tant que suppléant en remplacement de Madame Béatrice Muller, pour la durée de son mandat électif
- ainsi que les nouveaux représentants du personnel élus pour 3 ans ; Madame Sabine Revert, titulaire et Madame Claire Oliveau, suppléante et Monsieur François Martin, titulaire et Monsieur Olivier Desse, suppléant.

PROJET ARTISTIQUE

4- Bilan de la saison 2022-2023

Caroline Sonrier propose de parcourir le document édité qui a été remis aux membres, et d'en souligner les points principaux

<u>Une saison à l'Opéra</u>

Caroline Sonrier rappelle que le retour du public à l'Opéra s'était avéré difficile dans le cadre de la saison 2022-2023, mais la situation s'améliore depuis la production de *Falstaff*, même si les réservations se font encore en partie au dernier moment. Cette tendance à l'amélioration s'est confirmée avec *Don Giovanni*, dont le taux de remplissage a atteint 100 %. Il a été alors possible de prévoir une représentation supplémentaire le 16 octobre (sachant que 1 200 personnes étaient sur liste d'attente, et que toutes les places pour cette représentation ont été vendues en moins de 24 heures). Ce succès contredit les nombreux articles de presse qui annoncent que l'opéra n'intéresse plus le public.

Pour autant, la saison 2022-2023 s'est avérée particulièrement complexe à gérer. L'Opéra de Lille a été amené à s'interroger sur ses budgets et ses moyens, et n'a disposé que de peu de marges de manœuvre. Cela n'a pas empêché la saison d'être belle du point de vue artistique. Les opéras présentés ont rencontré un grand succès, et l'Opéra a accueilli une grande diversité de chorégraphes, toujours dans un esprit d'innovation. De plus, les tournées nationales et internationales ont pu reprendre, après avoir été interrompues en raison de la crise du Covid-19.

17 spectacles ont été programmés dans la grande salle, comme la saison précédente, mais le nombre de levers de rideaux a diminué (44 contre 62 en 2018-2019 et 59 en 2021-2022). 38 000 billets ont été vendus pour ces spectacles (contre 38 514 la saison précédente), et le taux de fréquentation s'élève à 86 %, alors qu'il atteignait 92 à 94 % avant la crise sanitaire.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Les 32 concerts organisés dans le grand foyer ont rencontré beaucoup de succès, et les 23 représentations d'*Ad Alta* (des visites chorégraphiées pensées par Julie Desprairies) ont présenté un taux de remplissage de 100 %. En outre, une nouvelle proposition de cinq journées d'Opéra Games ont été organisées pendant les vacances scolaires de février dans le but d'offrir une activité aux familles qui ne pouvaient pas partir en vacances.

Près de 60 000 personnes se sont rendues à l'Opéra au cours de la saison (toutes manifestations confondues), ce qui est plus que la saison précédente. A noter également que le nombre de spectateurs de moins de 28 ans a augmenté (ils étaient 4 000, contre 3 000 la saison précédente), et que 1 959 billets ont été vendus au tarif pass jeune.

Parmi les opéras, *Freitag aus Licht* constituait un événement exceptionnel, *Pelléas et Mélisande,* reprise d'une production de 2020, a reçu un succès unanime, *Pépé Chat* de Lisaboa Houbrechts montrait le soutien de l'Opéra de Lille à la création de la nouvelle génération d'artistes, et *Falstaff* a donné lieu à neuf représentations, un nombre difficilement envisageable aujourd'hui, car l'Opéra tend à réduire son activité.

En ce qui concerne la danse, l'Opéra espère pouvoir reprendre *Ad Alta*, qui fut un beau succès, dans le futur. Les autres spectacles ont relevé d'esthétiques très diverses, et ont été particulièrement marquants.

S'agissant des concerts, Caroline Sonrier avait souhaité créer des moments permettant au public de se retrouver autour de l'opéra d'ouverture de saison. Un festival a donc été proposé autour de *Sémélé*, mais en début de saison, à un moment où le public n'était pas encore revenu dans les salles. Le taux de fréquentation des concerts de ce festival n'a atteint que 56 %.Il n'est donc pas prévu de renouveler cette initiative dans l'immédiat. En revanche, les autres concerts (récitals et concerts de musique de chambre) rencontrent toujours un réel succès, ce qui n'est pas toujours le cas de ceux proposés par les autres maisons d'opéras de France. En outre, Christine Rigaud, nouvelle responsable de Finoreille, a présenté *Okilélé*, pour 2 représentations publiques impliquant les 332 enfants de ce projet.

Par ailleurs, 1 256 artistes et techniciens ont été engagés par l'Opéra de Lille au cours de la saison. Ce nombre n'est pas nécessairement à comparer avec celui des saisons précédentes, car les personnes engagées pour Finoreille n'étaient pas comptabilisées par le passé. Nous avions déjà relevé quelques incohérences dans la façon de comptabiliser les activités d'une saison à l'autre, elles sont en diminution mais un travail est en cours pour fixer les modalités de bilan dans chaque service.

Les Concerts du Mercredi ont proposé de belles soirées dans des programmes très diversifiés, ce qui amène un public très large.

Des spectacles « hors les murs » sont également prévus chaque saison, notamment, pour 2022-2023, une collaboration avec le Théâtre du Nord (la *Trilogie des Contes Immoraux (pour Europe)* de Phia Ménard). Les productions en tournée ont repris, avec en particulier *Indian Queen* à Caen, Anvers et Luxembourg, *Like flesh* à Nancy*,* et *Freitag aus Licht* à la Philharmonie de Paris. La production du *Nain* de 2017 a été donnée à Ténérife et *Pelléas et Mélisande*, qui était prévu dans la saison 2020-2021 du Théâtre de Caen, a finalement pu être jouée en 2023.

Mathieu Romano a pris la fonction de directeur musical du Chœur de l'Opéra de Lille au printemps 2023. Il réalisera un travail approfondi sur la qualité du chœur et la manière d'aborder les œuvres, surtout pour le répertoire de chœur de chambre. Il a installé son ensemble dans la région avec le projet de création d'un pôle régional d'art vocal des Hauts-de-France et bénéficie d'une résidence à Saint-Riquier.

Publics et territoires

Les formats « Avec vous ! » se sont également développés et notamment les introductions aux œuvres, qui sont maintenant systématiques avant les opéras et les spectacles de danse, et rencontrent beaucoup de succès. Elles sont volontairement courtes, mais permettent au public d'avoir accès à l'œuvre à laquelle ils assisteront ensuite. Quatre « spectacles en fabrique » ont également permis au public d'assister aux répétitions, et 607 groupes du champ social (contre 182 la saison précédente) ont été accueillis.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Opéra pour tous

L'Opéra de Lille a ouvert ses portes à 6 350 personnes lors de la Journée du Patrimoine en 2022 (7 400 en 2023). Les Opéra games, qui ont permis d'accueillir des familles durant les vacances scolaires de février, constituaient une nouveauté, et venaient compléter les Happy days Big Bang et Tous à l'Opéra.

Un nouveau dispositif d'accessibilité a été mis en place cette saison en partenariat avec La Rose des vents, Le Tandem et la société Panthéa : des lunettes connectées permettent à des non-francophones ainsi qu'à des personnes en situation de handicap de disposer d'un surtitrage. Ainsi, lors des 9 représentations de *Falstaff*, 115 lunettes ont été utilisées avec des surtitres en français, français adapté, anglais, néerlandais et ukrainien. Dans ce cadre, 48 personnes accueillies dans des centres d'hébergement d'urgence ont pu bénéficier de surtitres dans leur langue.

Par ailleurs, l'Opéra poursuit ses collaborations avec le collectif Meute dans son travail sur les centres de détention (*Panoptique*, la prochaine création du collectif Meute, sera coproduite par l'Opéra de Lille et créée en avril 2024 à la Barcarolle de Saint-Omer) ainsi qu'avec le Lycée Baggio, l'Institut pour la photographie et le Flow.

Au cœur des territoires

332 enfants sont inscrits aux ateliers de Finoreille. Deux stages devaient être organisés pendant les vacances de Toussaint 2022 et Pâques 2023 afin d'accueillir les jeunes les plus motivés ou d'anciens participants qui souhaitent continuer la pratique. Toutefois, ce nombre a dû être réduit à un, et l'Opéra recherche de nouveaux financements pour continuer à développer ces stages qui demandent une prise en charge d'hébergement et d'encadrement.

Falstaff a été retransmis dans 21 lieux, dont de nombreux nouveaux (Beauvais, Bailleul, etc.). Néanmoins, il s'avère toujours difficile de proposer des retransmissions dans les départements du sud des Hauts-de-France. En outre, pour des raisons financières, l'habituelle retransmission sur la place du Théâtre a été remplacée par une diffusion au Nouveau Siècle, qui a attiré moins de public.

La saison 2022-2023 a également beaucoup rayonné dans la presse et les médias, et les équipes ont développé la communication sur les réseaux sociaux, qui est aujourd'hui indispensable. Toutefois, elle vient s'ajouter aux voies de communication habituelles, et génère des coûts supplémentaires.

L'Opéra en ordre de marche

La démarche de développement durable engagée par l'Opéra de Lille a été présentée au Conseil d'Administration en mars 2023. Caroline Sonrier propose de ne pas revenir dessus, et de s'attarder plutôt sur les effectifs de l'Opéra dont 57 % des salariés ont moins de 34 ans. Les équipes sont donc particulièrement jeunes. Le turnover a été important au cours des dernières années, et l'équipe du secrétariat général a notamment été presque intégralement renouvelée. Pour autant, les effectifs sont aujourd'hui stabilisés, et les équipes sont au complet. La formation prend une place importante, en dépit des contraintes financières auxquelles l'Opéra fait face, car la direction souhaite donner la possibilité à ce personnel plutôt jeune de continuer à se former afin de pouvoir évoluer, au sein de l'institution ou en dehors.

Par ailleurs, le handicap reste un chantier important de la politique sociale, même s'il est difficile d'ouvrir les métiers de l'Opéra à des salariés en situation de handicap.

Le budget réalisé 2022 a déjà été présenté au Conseil d'administration. Toutefois, il est à noter que le mécénat devient un véritable enjeu, car s'il a progressé au cours des 17 années qui ont suivi la réouverture de l'Opéra de Lille, il tend à stagner depuis la crise du Covid-19. Les entreprises orientent leurs financements vers d'autres secteurs que l'opéra, et font souvent preuve d'attentisme. Or le mécénat est indispensable, notamment pour financer le projet Finoreille. A noter que l'Opéra conserve le soutien du Crédit Agricole qui, cette année encore a financé une partie des actions menées auprès des publics empêchés en leur offrant des places pour une sélection de spectacles.

Enfin, la Ville de Lille fait d'importants efforts de maintenance pour que le bâtiment reste en bon état, et des investissements importants de toutes les collectivités ont été réalisés, en particulier pour la machinerie du cintre du plateau (les travaux ont commencé à l'été 2023 et se poursuivront durant l'été 2024).

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Echanges avec le Conseil d'Administration

Jean-Paul Mulot félicite l'Opéra de Lille pour la qualité de sa programmation, mais regrette sa faible activité dans le sud de la région, aussi bien s'agissant des représentations que des actions auprès des scolaires. Il lui semble nécessaire d'engager un effort plus approfondi en direction du sud, et les élus locaux de Picardie sont prêts à accompagner l'Opéra sur ce sujet, même s'il reconnaît les difficultés que celui-ci peut rencontrer. Amiens, en particulier, constitue l' « autre » capitale régionale, et dispose de très beaux lieux qui sont en mesure d'accueillir des spectacles.

Caroline Sonrier partage ces regrets et précise que l'Opéra de Lille ne parvient pas à trouver des lieux dans le sud des Hauts-de-France pour organiser la retransmission de ses opéras. Les élus de Picardie pourraient l'aider sur ce point. S'agissant des scolaires, c'est leur transport qui pose problème. En effet, il est impossible de déplacer les opéras auprès d'eux : ce sont donc eux qu'il faut faire venir à Lille. Durant 7 à 8 ans après la réouverture de l'Opéra, le Conseil Régional versait une subvention qui permettait à la Maison de la culture d'Amiens d'accueillir des opéras de l'Opéra de Lille. Cette subvention a été supprimée, et la Maison de la culture n'a pas un budget suffisant pour accueillir ces spectacles. La situation est la même pour les concerts du chœur en dehors de la MEL qui apporte une aide importante à la diffusion. En l'absence d'aide à la diffusion, l'Opéra ou ces lieux n'ont pas les moyens de prendre en charge le coût de représentations supplémentaires en région.

Jean-Paul Mulot rappelle que la subvention que le Conseil Régional verse à l'Opéra de Lille reste significative, et qu'en tant qu'élu de la Picardie, il doit justifier auprès des citoyens qu'il représente l'importance de cette contribution, alors même que les habitants de la Picardie ne bénéficient pas de ses effets. Il se demande alors s'il ne serait pas envisageable d'identifier des solutions sans avoir à demander de subvention supplémentaire, le déséquilibre entre le nord et le sud de la région restant particulièrement important.

Caroline Sonrier explique que lorsque l'Opéra de Lille propose une retransmission à un lieu, celui-ci ne doit payer que le signal (1 800€ HT). De plus, cette retransmission est accompagnée d'activités dans chacun des lieux (ateliers de chant notamment ainsi que l'ensemble du matériel de communication) financées par l'Opéra de Lille. Les outils sont donc disponibles, mais la réelle difficulté pour la direction est de trouver des interlocuteurs dans le sud de la région. Il est souvent mis en avant le fait que d'autres acteurs interviennent déjà sur ce territoire, et que par conséquent l'Opéra de Lille n'est pas nécessairement prioritaire.

Marie-Pierre Bresson souligne en outre que tous les ans, elle signe avec François Decoster un courrier destiné à inviter les élus de l'ensemble de la Région à se saisir des retransmissions proposées par l'Opéra de Lille, mais également des activités qui y sont associées. Lors du précédent Conseil d'administration, il a été proposé que la Région identifie de potentiels lieux d'action avec l'aide des élus régionaux, de telle sorte que les propositions de l'Opéra soient transmises à l'ensemble du territoire. Un dialogue tenu est nécessaire, car il ne manque pas de volontés, mais d'interlocuteurs.

Nicolas Guinet constate que Jean-Paul Mulot soulève la question de l'organisation d'un schéma lyrique en région. Aujourd'hui, deux pôles lyriques sont constitués dans les Hauts-de-France : d'une part l'Opéra de Lille et l'Atelier lyrique de Tourcoing (qui propose des opéras de chambre dans des formats modulables), d'autre part le Théâtre de Compiègne qui se revendique aujourd'hui comme une maison d'opéra.

Cela étant, les lignes de démarcation entre les acteurs ainsi que leur éventuelle décentralisation devraient être formalisées, afin d'irriguer le territoire avec des productions qui s'appuient sur des ensembles indépendants comme Les Siècles, Les Ambassadeurs ou Miroirs étendus. Ainsi, le ministère de la Culture propose de déployer auprès des acteurs culturels le plan « Mieux produire, mieux diffuser », qui vise à identifier des dénominateurs communs entre les équipes artistiques et les lieux de création. Il serait possible d'expérimenter des coopérations, dans le cadre de projets participatifs (par exemple, Finoreille), avec des lieux comme les théâtres spécialisés dans le jeune public ou les centres sociaux. Les équipes artistiques portent également elles-mêmes des productions, ainsi qu'un certain savoir-faire dans la participation des publics.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

François Decoster souligne que lors du précédent Conseil d'administration, la possibilité [illegible] accompagne les petites communes ou intercommunalités afin qu'elles n'aient plus de reste à charge lorsqu'elles accueillent une retransmission avait été évoquée. Il sera envisagé de mettre en place ce dispositif l'année prochaine.

Nathalie Sedou s'étonne que le taux de fréquentation soit stable entre les saisons 2021-2022 et 2022-2023, alors que le nombre de billets vendus n'a pas augmenté et que le nombre de levers de rideaux a diminué.

Euxane de Donceel répond que cette situation peut s'expliquer par des différences de jauge entre les spectacles. Toutefois, elle vérifiera ce point.

FINANCES

5- Débat d'orientation budgétaire 2024

<u>Introduction</u>

Marie-Pierre Bresson indique que la situation financière de l'Opéra est toujours instable. La marge artistique se réduit car les charges augmentent et la configuration du public a changé. Cela oblige à repenser collectivement les modèles de financement et la mission d'une maison d'opéra comme l'Opéra de Lille.

Euxane de Donceel rappelle que le budget 2023 prévoyait un déficit de 534 000 euros. Grâce aux efforts des équipes et à la réduction des activités, ce déficit a été réduit de 160 000 euros. La Direction s'efforce de maintenir le fonds de roulement au-delà de 700 000 euros, ce qui permet à l'Opéra de fonctionner pendant 20 jours, sachant qu'à l'heure actuelle, le fonds de roulement correspond à 30 jours de fonctionnement. Toutefois, une telle situation n'est pas tenable dans la durée, car les charges de fonctionnement continuent à augmenter (notamment en raison de l'inflation), sans qu'il soit possible de contrôler cette hausse des coûts. C'est notamment le cas de l'énergie : la consommation diminue chaque année, alors que la facture augmente.

Il est attendu de l'Opéra de Lille, dans le cahier des charges d'un théâtre lyrique d'intérêt national qui a été renouvelé en décembre 2022 par le ministère de la Culture, de proposer quatre opéras. Son projet pour 2024 prévoit donc quatre opéras, et anticipe un déficit de 466 000 euros. Le fonds de roulement tomberait alors en dessous de 700 000 euros. Les indicateurs financiers seraient meilleurs avec trois opéras seulement, mais il est nécessaire de proposer des spectacles pour attirer le public et les financements privés (d'autant que l'augmentation des financements publics n'est pas suffisante pour compenser la hausse des charges). Ainsi, l'activité constitue en elle-même un levier pour traverser la crise et relancer l'activité globale de l'Opéra. Du reste, ce quatrième opéra ne serait pas une production : il s'agirait d'accueillir un opéra d'une autre institution pour trois ou quatre représentations, ce qui permettrait de générer environ 140 000 euros de billetterie et 100 000 euros de mécénat.

D'une manière générale, les charges de fonctionnement ont augmenté de 26 % depuis 2010, ce qui correspond à la hausse des prix à la consommation sur la même période. Les financements publics ont quant à eux progressé de 15 %. La différence ne peut être absorbée à ce jour que par une réduction de l'activité artistique, ce qui n'est pas satisfaisant.

<u>Recettes</u>

Le budget proposé pour le DOB 2024 prévoit une reconduction des financements publics de 2022 (incluant la subvention de 50 000 euros de la Région des Hauts-de-France qui avait été retirée pour 2023). Toutefois, alors que l'Union européenne apportait un financement régulier et annuel (notamment pour le Happy Day Big Bang), la nouvelle demande a été refusée (Europe Créative a pour principe de ne pas renouveler son aide plus de deux fois de suite). Cette recette de 30 000 à 35 000 euros ne sera donc pas enregistrée en 2024. Mais un nouveau projet sera proposé en 2024 pour les années suivantes.

Par ailleurs, l'Etat finance Finoreille à hauteur de 200 000 euros et la MEL soutient les concerts « Belles Sorties ».

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Une nouvelle recette est attendue en 2024, 2025 et 2026 pour le dispositif de lunettes [illegible] société Panthéa qui fournit ces lunettes a reçu de la part de France Relance une aide dont 100 000 euros sur trois ans seront reversés à l'Opéra de Lille. Toutefois, la traduction en langue des signes est très coûteuse, et il faudra s'interroger sur le financement de ce dispositif sur le long terme. Les aides à l'emploi seraient quant à elles en diminution, car l'Opéra a moins besoin de recruter aujourd'hui.

Le taux de financement de l'Opéra par les collectivités et l'Etat s'établirait à 85 %, ce qui est équivalent au taux prévu dans le budget 2023 et au taux de 2020.

Les recettes propres n'intègreraient pas de recettes de coproduction : comme l'ensemble des maisons d'opéra avec lesquelles l'Opéra de Lille travaille en France et en Europe qui sont aussi amenées à réduire leur budget et à revoir leur fonctionnement. les tendances sont à la reprise de productions existantes. Ce serait donc aussi le cas pour Lille. Ainsi parmi les opéras qui seront proposés en 2024, *Tristan und Isolde*, en mars, sera une production de l'Opéra de Nancy, et la production de septembre proviendra de l'Opéra de Strasbourg. Seule *La Chauve-Souris* sera une production de l'Opéra de Lille.

Par ailleurs, *Le Songe d'une Nuit d'été* une production de 2022 sera en tournée en 2025 et 2026, mais peu de recettes de cessions et de tournées seront comptabilisées en 2024.

Dans ce budget proposé, les recettes de mécénat sont ambitieuses (480 000 euros). Cependant, elles sont nécessaires pour que l'Opéra puisse faire face à ses difficultés. Les soutiens anciens de l'Opéra de Lille lui sont fidèles, mais il est difficile de trouver de nouveaux mécènes. Les équipes sont donc en train de revoir les manières de rechercher du mécénat.

La billetterie de la saison 2023-2024 est pour le moment très positive. Les projections en la matière pour 2024 sont donc ambitieuses, et les recettes de billetterie seraient attendues à 967 000 euros (en tenant compte des 140 000 euros de recettes de billetterie du quatrième opéra de l'année).

Les recettes liées aux locations d'espaces sont prévues en hausse.

Une nouvelle ligne de recette apparaît dans le budget de ce DOB 2024 : la redevance. En effet, Meert est désormais titulaire d'une autorisation d'occupation temporaire des espaces pour gérer les avant-spectacles et le bar. Une fois qu'il aura atteint un certain seuil de chiffre d'affaires, il en reversera une partie à l'Opéra. Enfin, 25 000 euros de crédit d'impôt « Spectacle vivant » ont été sollicités au regard de la production *Tristan und Isolde*.

Le budget présenté pour ce DOB prévoit alors un total de 12,162 millions d'euros de recettes.

<u>Dépenses de fonctionnement (le « Théâtre en Ordre du Marche », ou TOM)</u>

Dans ce budget prévisionnel, les dépenses sont compressées autant que possible. La rémunération des effectifs permanents de l'Opéra représente 65 % des dépenses (un taux comparable à celui des années précédentes). Les prévisions anticipent une augmentation de moins de 2 % de la masse salariale. Cette faible augmentation sera toutefois à revoir au regard du contexte économique et de la pression sur les salaires. En outre, cette hausse ne rend pas compte des augmentations dont les salariés pourraient bénéficier et qui, en raison des différents mécanismes (notamment conventionnels), pourraient être supérieures à 2 %.

Depuis 2013, les coûts sur lesquels l'Opéra n'est pas en mesure d'agir (l'énergie, la maintenance, le gardiennage, le nettoyage, etc.) ont augmenté de 290 000 euros. Ce montant est à mettre au regard de la somme nécessaire pour atteindre un budget équilibré ne venant pas prélever dans le fonds de roulement, à savoir 360 000 euros.

La part du TOM dans les dépenses représenterait 47 %, comme lors des années précédentes. Si le quatrième opéra n'était pas intégré dans la saison, le taux s'élèverait à 50 %, un niveau jamais atteint. Cela montre que l'Opéra de Lille doit relancer son activité et aller chercher ses ressources propres, ce qui n'est possible qu'en maintenant une activité « normale ».

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Dépenses d'activité

Caroline Sonrier souligne qu'il n'a pas été possible de réduire les dépenses liées à l'activité dans le cadre de la saison 2022-2023, car les projets avaient été engagés plusieurs années plus tôt. Des économies ont alors été prévues sur les saisons à venir. La production de l'opéra *David et Jonathas* de Charpentier a été annulée, et une création de Marco Suarez a été remplacée par un concert. Cela provoque une perte de billetterie, mais également de public et de mécénat. Il est nécessaire aujourd'hui de revoir le modèle de l'Opéra au regard de la crise, afin de renverser la tendance.

Ainsi, il est prévu en 2024 de trouver 200 000 euros de mécénat supplémentaire par rapport aux prévisions d'atterrissage 2023, et d'augmenter de 12 % les recettes de billetterie par rapport à 2022, grâce en particulier à des représentations supplémentaires, sachant que le budget de programmation diminue rapidement en raison de l'inflation et de la baisse de l'activité (et par conséquent des recettes).

Concernant les captations, il y a une dizaine d'années, il était facile de trouver des partenariats avec les télévisions, ce qui n'est absolument plus le cas aujourd'hui. Petit à petit, l'Opéra a dû prendre en charge les coûts inhérents car les captations permettent le rayonnement de l'Opéra de Lille et également de toucher d'autres publics. Toutefois cette saison, seule celle de fin d'année prévue pour la retransmission a été conservée.

Le budget de communication est proposé en stabilisation, alors que les coûts (notamment du papier) augmentent.

Des économies seront a priori réalisées sur les coûts de réception, même s'il est important de bien accueillir les professionnels et les artistes.

Tristan und Isolde sera proposé en coproduction avec l'Opéra de Nancy. L'Opéra de Lille participera à hauteur de 20 000 euros à la production du *Stabat Matter* de Scarlatti. Les budgets associés à chaque production dépendent des orchestres : les productions données avec l'Orchestre national de Lille sont moins coûteuses que celles qui impliquent des orchestres indépendants, car il s'agit d'un orchestre subventionné.

Pour la saison 2024-2025, il est impossible à ce stade de dire quel serait le 4ème opéra accueilli, mais quatre représentations sont prévues. Cette saison sera ouverte par une production de *Polifemo* de Porpora, une œuvre peu connue, mais qui coûtera peu à l'Opéra, car il s'agira d'une reprise d'une production de l'Opéra du Rhin. Une coproduction des *Boréades* de Rameau avec l'Opéra-Comique était prévue, mais le projet s'est avéré trop coûteux pour l'Opéra de Lille.

Il est à noter que la représentation supplémentaire de *Don Giovanni* le 16 octobre dernier a coûté 82 000 euros, pour 42 730 euros de recettes de billetterie, soit un coût net pour l'Opéra de 39 270 euros.

En ce qui concerne la danse, la compagnie de Pina Bausch reviendra à l'Opéra de Lille pour *Nelken*, une œuvre du répertoire qui constituera un événement. Le concert *Dracula* du Balcon remplacera la création de Marco Suarez qui a été annulée. Dans le cadre d'Opéra pour tous, Opéra Games ne pourra pas être organisé avec la même ampleur qu'en 2023, car les répétitions de *Tristan und Isolde* auront lieu durant la même période. Le budget associé sera donc moindre. En revanche, le budget prévu pour le spectacle annuel de Finoreille était très contraint en 2023, et sera augmenté en 2024. Des rencontres seront notamment organisées entre les chanteurs du chœur et les enfants qui participent au projet.

La saison 2022-2023 a été exceptionnelle en matière de coproductions et tournées. Elles seront moins nombreuses au cours de la saison 2023-2024. En revanche, elles reprendront en 2024-2025, avec des productions du *Songe d'une Nuit d'été* et de *Carmen*. L'Opéra de Montpellier et le Théâtre des Champs Elysées sont également intéressés par *La Chauve-Souris*,

Nathalie Sedou s'interroge sur la distinction entre le budget artistique et le TOM. Par exemple, elle se demande si la masse salariale associée à un technicien qui travaille sur l'installation du décor d'une production relève du premier ou du second.

Euxane de Donceel explique que l'intégralité de l'équipe permanente de l'Opéra de Lille relève de la masse salariale inscrite dans le TOM. En revanche, les intermittents du spectacle sont associés au budget artistique.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

Marie-Pierre Bresson précise que si les dépenses sont réparties entre les deux catégories, [illegible] de l'Opéra travaillent pour les activités artistiques.

Nathalie Sedou estime que les salariés qui vendent les billets n'ont malgré tout pas le même rôle artistique que les techniciens qui travaillent directement sur les productions. Si l'Opéra disposait d'un orchestre permanent, la masse salariale qui y serait associée serait intégrée dans le TOM. Ainsi, des salariés qui relèvent de celui-ci participent également aux activités artistiques. Par ailleurs, il est noté dans le rapport remis aux membres du Conseil d'administration qu' « *atteindre 50 % de TOM serait synonyme de la fin du modèle économique unique et pertinent de l'Opéra de Lille* ». Cela sous-entend que les modèles économiques d'autres maisons d'opéra sont moins pertinents. Or elles peuvent faire d'autres choix qui sont tout aussi défendables que ceux de l'Opéra de Lille.

Caroline Sonrier précise que le modèle de l'Opéra faisait partie intégrante du cahier des charges que les collectivités lui ont remis lorsqu'elle a été recrutée à son poste. Ce modèle est « pertinent » s'il repose sur un équilibre budgétaire favorable à la part artistique ; si cette part est équivalente ou en dessous de 50% c'est la pertinence de ce modèle qui serait remise en cause.

Nathalie Sedou en convient, mais d'autres opéras peuvent fonctionner avec un taux de TOM de 50 %.

Euxane de Donceel rappelle que l'Opéra de Lille ne dispose pas d'une force artistique permanente, contrairement à d'autres maisons d'opéra de taille similaire. Le taux de TOM de ces maisons d'opéra est donc nécessairement plus élevé, car leurs musiciens sont pris en compte dans leur masse salariale permanente. Seulement, dans le modèle actuel de l'Opéra de Lille, un taux de TOM de 50 % ne permettrait pas de fonctionner correctement.

Nathalie Sedou observe que ce modèle, qui était pertinent à une époque, est toujours susceptible d'évoluer.

Jacques Ducrocq considère qu'il n'est pas souhaitable que ce modèle évolue. Au contraire, il y a tout intérêt à ce que les charges fixes (le TOM) soient les plus compressées possible, et à sortir de la situation « par le haut », en augmentant le nombre de levers de rideaux et en proposant des spectacles qui minimisent les charges variables par rapport aux recettes et aux mécénats qu'ils génèrent.

Nathalie Sedou constate par ailleurs que les problèmes que l'Opéra de Lille rencontre aujourd'hui sont liés à ses recettes propres plutôt qu'aux financements publics. Elle se demande si la situation ne témoigne pas d'une forme de concurrence entre les opéras, quand les coopérations devraient plutôt être favorisées.

En outre, la consommation de chauffage a diminué de 45 %. Un travail a été réalisé sur le sujet, et il est à saluer, car les dépenses d'énergie ne diminueront pas dans le futur. Pour autant, cette consommation ne représente que 80 000 euros de dépenses, ce qui est très peu à l'échelle du budget total de l'Opéra de Lille.

Enfin, Nathalie Sedou souligne un certain nombre de « mauvais produits » (la provision pour congés payés, les indemnités journalières liées aux arrêts maladies, etc.).

François Martin objecte que la provision pour congés payés ne constitue pas un « mauvais produit ». L'Opéra a l'obligation de constater au 31 décembre les congés qui seraient à payer aux salariés si l'Opéra ne pouvait pas ouvrir au 1er janvier. Cette provision devient une recette l'année suivante.

Jacque Richir souligne en outre qu'un programme de rénovation des bâtiments communaux est en cours depuis quelques années. Ainsi, des travaux d'isolation du bâtiment de l'Opéra ont participé à réduire les dépenses de chauffage et à maîtriser les coûts de l'énergie. Les schémas sont intéressants, mais ne montrent pas tous les facteurs qui ont contribué à cette économie d'énergie. La politique de la Ville en ce domaine se poursuivra.

Patrick Geenens félicite la direction de l'Opéra pour la qualité des documents fournis au Conseil d'administration.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

François Decoster partage ces félicitations, mais rappelle que le soutien de l'Opéra de Lille est très significatif. Ce soutien représente plus de 20 % du budget de l'Opéra, quand la Région Auvergne-Rhône-Alpes finance seulement 10 % du budget de l'Opéra de Lyon. Certes, la situation de l'Opéra de Lille est délicate, et il s'agit de déployer une stratégie sur plusieurs années. L'Opéra a choisi de proposer dans ce budget du DOB un quatrième opéra, ce qui lui permet de répondre aux attentes du cahier des charges d'un théâtre lyrique d'intérêt national, mais creuse le déficit. En effet, 80 % du déficit constaté dans le budget primitif 2024 est lié à ce quatrième opéra. Néanmoins, ce choix a été fait pour structurer une transition aujourd'hui nécessaire qui permettra de maintenir sur la durée les fondamentaux de l'Opéra. Pour autant, il ne sera pas possible de constater un déficit comparable en 2025. Ainsi, le choix de proposer un quatrième opéra est ambitieux et provoque une dégradation des comptes, mais il permet d'accélérer la transition vers un nouveau modèle qui se mettra en place à compter de 2025. Il remercie les équipes du travail mené dans ces conditions difficiles.

Nicolas Guinet rappelle que la DRAC est un service de l'Etat, mais qu'elle ne prend pas la totale mesure de la participation de l'Etat dans les diverses activités des acteurs culturels. L'Etat est présent dans l'EPCC, ce qui suppose une contribution statutaire, mais il existe également des recettes complémentaires ponctuelles ; fiscales comme le crédit d'impôt « Spectacle vivant » évoqué ci-dessus qui est une mesure dont on ne connaît pas la pérennité sur les dix prochaines années, ou divers appels à projets qui peuvent être une charge de travail pénalisante mais également amener des recettes importantes (par exemple, « Alternatives vertes 2 » dans le cadre de France 2030, qui est l'occasion pour les lieux culturels de s'organiser en consortium afin d'engager des actions en matière de transition écologique et de décarbonation). Concernant Finoreille, il interroge sur l'éventuelle contribution des villes qui hébergent ce programme puisqu'il se situe à la lisière de l'enseignement spécialisé, de l'éducation musicale et du projet d'éducation artistique. Il faut tout mettre à plat et considérer qu'il y a une proposition de l'Opéra de décentralisation dans les territoires, mais qu'elle ne doit pas se substituer aux compétences des collectivités du bloc communal, notamment en matière d'enseignement spécialisé, d'autant qu'il ne peut annoncer de subventions supplémentaires pour l'Opéra de Lille. Le projet de loi de finances intègre bien plusieurs millions d'euros supplémentaires destinés au secteur de la création artistique dans son ensemble, mais pour le moment, le cadrage budgétaire n'est pas clair.

S'agissant du quatrième opéra, il s'agit bien d'un choix politique. L'Etat préfère une maison d'opéra qui renoncerait à un quatrième opéra, mais assurerait sa santé financière, plutôt qu'une maison qui connaîtrait des dérives budgétaires. Cela étant, d'autres voies sont possibles. Il faut entre autres s'interroger sur les synergies possibles, par exemple avec les forces symphoniques permanentes comme l'Orchestre de Picardie, l'Orchestre de Lille, Miroirs Etendus ou La Coopérative.

Sur les perspectives 2024, l'Etat et la Région ont récemment ouvert le COREPS (Comité régional des professions du spectacle), un espace qui permet d'interroger les nouveaux métiers et les modèles économiques. Ces chantiers sont très politiques, et peuvent générer des inquiétudes et des tensions chez les professionnels et les institutions. Pour autant, le métier du musicien au 21e siècle n'est plus celui du 20e siècle.

Caroline Sonrier souligne que la proposition d'accueillir un quatrième opéra vise à ne pas inscrire l'Opéra de Lille dans une spirale descendante. Si les tendances constatées à l'heure actuelle se confirment, l'Opéra pourra programmer en 2025, non pas trois opéras, mais deux seulement. A ce stade, il est prévu en 2025 une reprise de la production de 2013 du *Barbier de Séville* et une coproduction de *Faust* avec la Fondation Bru Zane et l'Opéra Comique. En outre, il ne peut être demandé à l'Opéra de Lille d'avoir la même activité que L'Atelier Lyrique de Tourcoing avec lequel nous collaborons déjà ou la Coopérative. La mission de l'Opéra de Lille se focalise sur le grand répertoire d'opéra et la création. Enfin, il est déjà prévu que deux productions soient organisées avec l'Orchestre de Lille en 2025 (*Le Barbier de Séville* et *Faust*).

Le Conseil d'administration prend acte de la remise d'un rapport d'orientation budgétaire et de la tenue du débat d'orientation budgétaire.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

ADMINISTRATION GÉNÉRALE

6- Approbation du règlement intérieur de l'Opéra de Lille

Euxane de Donceel indique que le règlement intérieur en vigueur à l'Opéra de Lille date de 2010. Il a été mis à jour, notamment pour intégrer de nouveaux éléments réglementaires. Il a déjà été validé par le CSE, et doit l'être maintenant par le Conseil d'administration, pour une entrée en vigueur au 1er décembre 2023.

Nathalie Sedou indique qu'elle s'abstiendra lors du vote, car elle n'a pas pu consulter le document avant la séance. Elle s'enquiert toutefois de l'avis du CSE.

Euxane de Donceel répond qu'il était favorable. Ce nouveau règlement intérieur a été travaillé avec les représentants du personnel.

En l'absence d'opposition, le règlement intérieur de l'Opéra de Lille est approuvé, par 17 voix favorables et 1 abstention.

7- Adhésion à différents organismes

Ce point est reporté au prochain C.A..

8- Modification de la grille tarifaire de la billetterie pour la saison 2023-2024

Euxane de Donceel indique que le bar de l'Opéra est habituellement géré par un prestataire de service. Toutefois, cette gestion doit être internalisée lors de deux soirées à venir. Le Conseil d'Administration doit alors voter les tarifs qui seront appliqués lors de ces deux soirées (à savoir 3 euros pour les boissons sans alcool, 4 euros pour les boissons avec alcool et 5 euros pour la petite restauration).

En l'absence d'opposition ou d'abstention, cette modification de la grille tarifaire pour la saison 2023-2024 est validée à l'unanimité.

9- Organisation de l'équipe

Ce point est reporté au prochain C.A..

Questions diverses

Marie-Pierre Bresson annonce que la Chambre régionale des comptes est en train de rédiger son rapport sur l'Opéra suite au contrôle démarré avant l'été.

De plus, le processus de recrutement de la nouvelle direction suit son cours. Trente candidatures ont été reçues, et une short-list paritaire a été établie par le comité. Les candidat.e.s retenu.e.s seront auditionné.e.s le 1er décembre.

Nathalie Sedou s'enquiert de la composition du comité, et de la taille de la short-list.

Marie-Pierre Bresson répond qu'elle préside le comité, qui est composé de Martine Aubry (qu'elle a représentée pour l'établissement de la short-list), Michel Delepaul, François Decoster, Hilaire Multon et, au titre des personnalités qualifiées, de Jan Vandenhouwe et Valérie Chevalier (directrice de l'opéra national de Montpellier). En revanche, elle ne peut indiquer le nombre de candidat.e.s inscrit.e.s dans la short-list.

La séance est levée à 11 heures 55.

REÇU EN PREFECTURE
le 12/12/2023
Application agréée E-legalite.com
99_DE-059-501394290-20231212-2023_12_297

OPÉRA DE LILLE

CONSEIL D'ADMINISTRATION
12 DÉCEMBRE 2023 à 9h30
OPÉRA DE LILLE /STUDIO

FEUILLE DE PRÉSENCE / QUORUM

COLLECTIVITÉS	TITULAIRES	SUPPLÉANTS	POUVOIR	SIGNATURES
VILLE DE LILLE	Mme Marie-Pierre BRESSON			
	Mme Catherine MORELL-SAMPOL	Mme Charlotte BRUN		
	M. Arnaud TAISNE	Mme Marielle RENGOT		
	M. Sébastien DUHEM	M. Jacques RICHIR		
	Mme Delphine BLAS	M. Franck HANOH	Mme Marie-Pierre BRESSON	
	Mme Sylviane DELACROIX	M. Didier JOSEPH-FRANCOIS		
	Mme Mélissa CAMARA	Mme Nathalie SEDOU		
	Mme Vanessa DUHAMEL	M. Bernard CHARLES		
MEL	M. Alain CAMBIEN	M. Nicolas DETERPIGNY		
	M. Michel DELEPAUL	Mme Marie- Noëlle NIREL	M. Patrick GEENENS	
	M. Patrick GEENENS	Mme Béatrice MULLIER		
	M. Jacques DUCROCQ	Mme Isabelle MARIAGE-DESREUX		
RÉGION HAUTS-DE-FRANCE	M. Jean-Paul MULOT	Mme Nadège BOURGHELLE-KOS		
	M. Grégory TEMPREMANT	Mme Mady DORCHIES-BRILLON		
	M. François DECOSTER	M. Frédéric LEFEBVRE	M. Jean-Paul MULOT	
	M. Sébastien CHENU	M. Jean-Philippe TANGY		
ÉTAT	M. le Préfet du Nord M. Georges-François LECLERC	Mme Fabienne DECOTTIGNIES		
	M. le Directeur des Affaires Culturelles de la Région des Hauts-de-France M. Hilaire MULTON	M. Nicolas GUINET		
PERSONNALITÉS QUALIFIÉES	Mme Pascale PRONNIER	M. Christophe MARQUIS	M. Jan VANDENHOUWE	
	M. Jan VANDENHOUWE	Mme Jacqueline BRUCKERT		
REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL	M. François MARTIN	M. Olivier DESSE		
	Mme Sabine REVERT	Mme Claire OLIVEAU		