

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OBJET

RAPPORT DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

| | | | |
|-----------------------|------|----|-----|
| N° | 2024 | 10 | 315 |
| Le 16 octobre à 14h00 | | | |

| Le Conseil d'Administration, légalement convoqué, s'est réuni à Lille (Opéra de Lille) | | | | |
|--|--|----------|---------------------|---------|
| DATE DE CONVOCATION | MEMBRES | PRÉSENTS | ABSENTS REPRÉSENTÉS | ABSENTS |
| Le 01 octobre 2024 | Madame Martine Aubry représentée par Madame Marie-Pierre Bresson | X | | |
| | Madame Catherine Morell-Sampol | X | | |
| | Monsieur Arnaud Taisne | X | | |
| | Monsieur Sébastien Duhem | | X | |
| NOMBRE DE MEMBRES | Madame Delphine Blas | | X | |
| | Madame Sylviane Delacroix | X | | |
| EN EXERCICE | Madame Mélissa Camara | | X | |
| | Madame Vanessa Duhamel | X | | |
| 22 | Monsieur Alain Cambien | X | | |
| | Monsieur Michel Delepaul | | X | |
| PRÉSENTS | Monsieur Patrick Geenens | X | | |
| | Monsieur Jacques Ducrocq | X | | |
| 12 | Monsieur Jean-Paul Mulot | | X | |
| | Monsieur Grégory Tempremant | | X | |
| REPRÉSENTÉS | Monsieur François Decoster | | | X |
| | Monsieur Sébastien Chenu | | | X |
| 7 | Monsieur Bertrand Gaume | | | X |
| | Monsieur Hilaire Multon | X | | |
| VOTANTS | Madame Pascale Pronnier | | X | |
| | Monsieur Jan Vandenhove | X | | |
| 19 | Monsieur François Martin | X | | |
| | Madame Sabine Revert | X | | |

OPÉRA DE LILLE

N° 2024-10-315 : Rapport de la Chambre régionale des comptes

Délibération n° 2024-10-315 du 16 octobre 2024 du Conseil d'administration de l'EPCC « Opéra de Lille »,

En application des articles L.211-3 à L. 211-5, R.243-1 du code des juridictions financières, par des courriers du 30/05/2023 transmis à la Présidente du Conseil d'administration et à la directrice de l'Opéra de Lille, la Chambre régionale des comptes des Hauts-de-France a décidé d'examiner les comptes et la gestion de l'EPCC Opéra de Lille concernant les exercices 2018 et suivants.

L'ensemble de l'équipe de l'Opéra de Lille s'est rendue disponible pour répondre à la totalité des demandes des personnes chargées de l'instruction, dans des délais contraints, la Chambre souhaitant terminer son contrôle avant la fin d'année 2023.

À l'issue de ce contrôle, la Chambre régionale des comptes a adressé un premier rapport dit « provisoire » le 14 février 2024, auquel la directrice a donné une réponse le 14 mars 2024.

À la suite de ce premier échange, la Chambre régionale des comptes a proposé à l'Opéra le 16 avril 2024, un rapport qualifié de définitif, auquel la directrice a adressé une ultime réponse le 13 mai 2024. Ce rapport définitif a aussi été transmis à la Présidente du Conseil d'administration de l'Opéra de Lille.

Conformément à l'article R1431-7 du code général des collectivités territoriales et à l'article 10 des statuts de l'EPCC Opéra de Lille concernant les attributions du Conseil d'administration et notamment les suites à donner aux observations consécutives aux inspections, contrôles ou évaluations dont l'établissement fait l'objet, le rapport définitif ne devait être rendu public qu'après mise en débat au sein de la séance suivante du Conseil d'administration et dans un délai de 2 mois suivant la réception du rapport définitif. Néanmoins, le Conseil d'administration de l'Opéra de Lille ne se réunissant pas avant le 16 octobre 2024, ce rapport a été rendu public le 22 juillet 2024.

Il est proposé au Conseil d'administration de prendre acte de la remise du rapport définitif de la Chambre régionale des comptes des Hauts-de-France et de débattre des recommandations qui y sont formulées.

Après avoir débattu des recommandations formulées dans le rapport définitif de la Chambre régionale des comptes des Hauts-de-France, le Conseil d'administration décide à l'unanimité de prendre acte de la remise de ce rapport et de la tenue du débat le concernant.

Régulièrement publié et transmis en Préfecture le

Fait à Lille le 16 octobre 2024

La Présidente du Conseil d'administration de l'Opéra de Lille

Marie-Pierre Bresson

Signé par :

06EB808C86C040D...



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE « OPÉRA DE LILLE »

(Département du Nord)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 27 mars 2024.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| SYNTHÈSE | 3 |
| RECOMMANDATIONS..... | 4 |
| INTRODUCTION..... | 5 |
| 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE | 6 |
| 2 LA GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES | 7 |
| 2.1 Le conseil d'administration..... | 7 |
| 2.1.1 Composition et fonctionnement..... | 7 |
| 2.1.2 Attributions..... | 8 |
| 2.2 La directrice | 9 |
| 2.3 Le pilotage stratégique | 9 |
| 2.3.1 Un pilotage qui s'inscrit dans le cadre du conventionnement « théâtre lyrique d'intérêt national »..... | 9 |
| 2.3.2 La définition des orientations et des objectifs par les financeurs | 10 |
| 2.3.2.1 L'implication des partenaires au sein du conseil d'administration | 10 |
| 2.3.2.2 La coexistence de plusieurs conventions d'objectifs | 11 |
| 3 L'ACTIVITÉ | 13 |
| 3.1 La création et la production de spectacles | 13 |
| 3.1.1 Les créations | 13 |
| 3.1.2 Le montage des productions | 13 |
| 3.2 Les actions en direction de publics plus éloignés de l'Opéra | 14 |
| 3.2.1 Des projets encadrés par des conventions et répondant à des objectifs précis | 14 |
| 3.2.2 Les captations : un outil favorisant la diffusion de spectacles..... | 14 |
| 3.2.2.1 Les retransmissions sur le territoire : « live dans les Hauts-de-France »..... | 14 |
| 3.2.2.2 Les diffusions sur les médias | 15 |
| 3.2.3 Les productions « hors-les-murs »..... | 15 |
| 3.2.4 Les projets pour le public scolaire | 15 |
| 3.2.5 « L'Opéra pour tous »..... | 16 |
| 3.2.5.1 « Tous à l'Opéra » avec la Réunion des opéras de France..... | 16 |
| 3.2.5.2 L'ouverture au public et « l'Opéra pour tous »..... | 16 |
| 3.3 Le nombre de spectacles et de levers de rideaux | 17 |
| 3.3.1 Des outils de suivi à homogénéiser..... | 17 |
| 3.3.2 Une baisse de l'activité..... | 17 |
| 3.3.3 L'impact de la crise sanitaire du Covid-19..... | 18 |
| 3.4 La fréquentation et la connaissance des publics | 19 |
| 3.4.1 Évolution de la fréquentation..... | 19 |
| 3.4.1.1 Le nombre d'entrées | 19 |
| 3.4.1.2 Le taux de remplissage | 20 |
| 3.4.1.3 Profil de la fréquentation et évolution du public..... | 21 |
| 3.4.2 Des outils de mesure à consolider et à développer | 22 |
| 3.4.2.1 L'exploitation du logiciel de billetterie..... | 22 |
| 3.4.2.2 Le recensement d'informations lors de l'achat des billets | 22 |
| 3.4.2.3 La réalisation d'enquêtes pour mieux connaître les publics | 23 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | LA FIABILITÉ DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE | 25 |
| 4.1 | Fiabilité des comptes et qualité de l'information financière..... | 25 |
| 4.1.1 | La comptabilité analytique | 25 |
| 4.1.2 | Prévision et information budgétaire..... | 26 |
| 4.1.3 | Les régies..... | 27 |
| 4.1.4 | Le suivi comptable..... | 27 |
| 4.1.5 | Organisation financière..... | 28 |
| 4.2 | Modèle économique..... | 28 |
| 4.2.1 | Les produits | 28 |
| 4.2.2 | Les charges | 30 |
| 4.2.3 | Approche analytique..... | 31 |
| 4.3 | Évolution rétrospective des finances (2018-2023) | 34 |
| 4.3.1 | L'exploitation | 34 |
| 4.3.2 | L'investissement | 35 |
| 4.3.3 | Le fonds de roulement et la trésorerie | 35 |
| 4.4 | Une dégradation majeure attendue en 2024..... | 35 |
| | ANNEXES | 38 |

SYNTHÈSE

L'Opéra de Lille, créé par la commune de Lille, la métropole européenne de Lille¹, la région Hauts-de-France et l'État, est exploité sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle depuis 2008.

Porté par le projet de sa directrice, en place depuis 2001, il a obtenu, dès 2017, une reconnaissance nationale par le conventionnement « Théâtre lyrique d'intérêt national ». Outre l'accomplissement de ses missions de création, de production et de diffusion de spectacles, il cherche également à être un « Opéra pour tous ». La fréquentation élevée de ses spectacles témoigne de la satisfaction de son public.

L'activité artistique, reposant principalement sur les opéras, est structurellement déficitaire, avec des ressources propres (notamment de billetterie) qui ne couvrent en moyenne qu'un quart des coûts engagés. En outre, les difficultés financières rencontrées par les autres maisons d'opéra depuis la pandémie rendent plus difficiles la recherche de partenariats.

Ainsi, depuis 2021, l'Opéra connaît un déficit global qui ne cesse de s'accroître. Cette situation l'a conduit à renoncer à un opéra au titre de la saison 2023/2024, en méconnaissance des exigences posées par son conventionnement.

Malgré la stabilité des financements publics (qui représentent plus de 80 % de ses ressources mais dont une partie repose sur des subventions facultatives) et des premières mesures visant à réduire l'activité artistique, l'établissement fait face à une augmentation continue de ses charges de structure et à des ressources propres (billetterie, mécénat, participations de coproducteurs, etc.) qui peinent à revenir à leur niveau d'avant la crise sanitaire. Selon ses propres prévisions, ce déficit s'aggraverait de nouveau en 2024 et pourrait exposer l'Opéra, en 2025, à un risque de cessation des paiements.

Ces perspectives appellent un réexamen de sa stratégie d'activité et financière, en lien étroit avec les financeurs. L'enjeu pour la structure est de garantir une activité artistique soutenable financièrement, sans toutefois compromettre les exigences du conventionnement, la qualité artistique et ses objectifs d'ouverture aux publics.

À cette fin, une convention pluriannuelle, au demeurant prévue par les statuts, associant l'ensemble des financeurs, permettrait de définir une stratégie unifiée autour d'objectifs communs. Elle serait de nature à orienter plus clairement l'action de l'établissement et permettrait d'écartier tout risque de dispersion. En effet, s'il convient de reconnaître l'implication et le suivi de chacun de ses membres, ces derniers fixent des objectifs de manière non concertée, dans le cadre de conventions bilatérales.

Pour mieux évaluer l'impact financier de chaque projet et approfondir le pilotage financier de l'établissement, la comptabilité analytique existante pourrait être plus largement mobilisée afin de délivrer au conseil d'administration des données enrichissant sa réflexion.

Enfin, pour affiner sa stratégie, l'Opéra doit poursuivre et élargir les démarches engagées afin d'améliorer sa connaissance et la satisfaction des publics.

¹ Il s'agissait alors de la communauté urbaine de Lille.

RECOMMANDATIONS

(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)

Recommandations (performance)

| <i>Degré de mise en œuvre</i> | <i>Mise en œuvre complète</i> | <i>Mise en œuvre partielle</i> | <i>Non mise en œuvre</i> | <i>Page</i> |
|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------|
| Recommandation n° 1 : mettre en conformité les statuts de l'Opéra avec l'exigence de parité au sein du conseil d'administration posée par l'article L. 1431-3 du code général des collectivités territoriales. | | | X | 8 |
| Recommandation n° 2 : formaliser les conditions d'attribution des gratuités par une délibération du conseil d'administration. | | | X | 8 |
| Recommandation n° 3 : élaborer, avec l'ensemble des membres financeurs, une convention définissant une stratégie unifiée autour d'objectifs communs, avec des indicateurs de suivi et de résultat. | | | X | 12 |
| Recommandation n° 4 : améliorer la connaissance des publics et en pérenniser le suivi afin d'alimenter sa stratégie en matière d'ouverture. | | | X | 23 |
| Recommandation n° 5 : enrichir l'état de synthèse de comptabilité analytique transmis au conseil d'administration en présentant, notamment, le coût net (résultat) par spectacle. | | | X | 26 |

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public de coopération culturelle « Opéra de Lille » (Nord), à compter de l'exercice 2018, a été ouvert le 30 mai 2023 par courrier du président de la chambre adressé à Mme Caroline Sonrier, ordonnatrice et directrice de l'Opéra depuis 2001.

Les travaux de la chambre ont porté sur la gouvernance, la stratégie, l'activité et la situation comptable et financière l'établissement.

L'entretien de fin de contrôle avec la directrice, prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, s'est déroulé le 14 novembre 2023.

Lors de sa séance du 6 décembre 2023, la chambre a formulé ses observations provisoires qu'elle a communiquées à l'ordonnatrice. Elle a par ailleurs, décidé l'envoi d'extraits à des tiers mis en cause, en application de l'article R. 243-5 du code des juridictions financières.

Un délai d'un mois leur a été accordé pour apporter une réponse écrite et demander, le cas échéant, à être entendus par la chambre.

Aucun n'a demandé à être entendu.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes, lors de sa séance du 27 mars 2024.

1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

L'Opéra de Lille a été inauguré le 7 octobre 1923. Après sa fermeture en 1998 pour restauration, il a rouvert au public le 9 décembre 2003, sous la forme d'une régie personnalisée.

Il devient un établissement public de coopération culturelle² à caractère industriel et commercial, le 1^{er} janvier 2008, à l'initiative de la commune de Lille, de sa communauté urbaine³, de l'État et de la région Hauts-de-France. Ses statuts⁴, qui n'ont pas été modifiés depuis, décrivent succinctement ses missions⁵. Il commémore, à l'occasion de la saison 2023/2024, deux anniversaires : celui de son inauguration (100 ans) et celui de sa réouverture (20 ans).

Le bâtiment, situé au cœur de la ville, est inscrit aux monuments historiques. Propriété de la commune de Lille, il est mis à la disposition de l'établissement⁶ moyennant le versement d'une redevance. Les travaux d'entretien et contrôles obligatoires incombent à ce dernier, tandis que ceux de mise en sécurité et les grosses réparations sont à la charge du propriétaire. Un suivi régulier assure son bon état.

L'Opéra de Lille présente la particularité de ne disposer d'aucune force artistique permanente (orchestre, chœur, ballet). Son personnel, à l'exception de la directrice et de l'agent comptable, est soumis aux dispositions du code du travail, en application de l'article L. 1431-6 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

L'effectif permanent a peu évolué au cours de la période, passant de 59,2 équivalents temps plein (ETP)⁷ en 2018 à 58,3 en 2022. Le personnel non permanent compte principalement des salariés intermittents du spectacle (techniciens et artistes), recrutés en fonction de l'activité de l'Opéra et par contrats à durée déterminée d'usage (CDDU⁸). Leur nombre a diminué sur la période, passant de 58,1 ETP en 2018 à 44,3 ETP en 2022 (cf. annexe n° 1).

La reconnaissance accordée par l'État en 2017 avec le conventionnement « Théâtre lyrique d'intérêt national »⁹, renouvelé pour cinq ans en 2022, est importante dans ses relations avec ses financeurs. L'Opéra a par ailleurs obtenu la certification ISO 20121¹⁰ en avril 2021.

² Les EPCC sont régis par les articles L. 1431-1 à L. 1431-9 et R. 1431-1 à R. 1431-21 du CGCT.

³ Devenue métropole européenne de Lille (MEL) depuis le 1^{er} janvier 2015.

⁴ Annexés à l'arrêté du préfet du Nord du 4 décembre 2007.

⁵ Article 5. Outre les missions générales de « production, diffusion et accueil d'opéras, de spectacles de danse et de concerts [...] », et « la coproduction et l'organisation de tournées de spectacles produits par l'opéra », ils lui assignent aussi l'« élargissement géographique et social des publics à l'échelle du territoire régional ».

⁶ La dernière convention de mise à disposition de locaux, du 15 octobre 2020, a été conclue pour trois ans, sous le régime de l'occupation temporaire du domaine public.

⁷ Effectifs présents à une date donnée, corrigés de la quotité de travail (un agent à temps partiel, à 60 %, correspond à 0,6 ETP).

⁸ 3^o de l'article L. 1242-2 du code du travail. La chambre a examiné les fiches de salaire des salariés concernés entre 2018 et 2022 et n'a constaté aucun dépassement devant conduire à leur proposer la conclusion d'un CDI.

⁹ Article 5 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 et article 8 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017.

¹⁰ Norme internationale de management certifiable, qui intègre les principes du développement durable dans son ensemble (environnemental, social/sociétal et économique) et doit conduire à la mise en place de procédures identifiant les enjeux clés s'appliquant à l'activité de l'entreprise.

2 LA GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 Le conseil d'administration

2.1.1 Composition et fonctionnement

Le conseil d'administration (CA) est composé de 22 membres¹¹ :

- le nombre de sièges des représentants des collectivités territoriales et de l'État sont répartis proportionnellement aux participations financières versées en 2007 :
 - sept pour la commune de Lille (41 % des participations), et son maire, membre de droit ;
 - quatre pour la métropole européenne de Lille et quatre pour la région Hauts-de-France (23 % des participations chacune) ;
 - deux pour l'État (13 % des participations) ;
- deux personnalités qualifiées, désignées pour trois ans par les membres ;
- deux représentants du personnel, élus au sein de l'établissement.

Le fonctionnement du CA (nombre de réunions annuelles, participation de ses membres, etc.) n'appelle pas d'observation.

La publicité de ses actes est organisée à l'article 13 des statuts, qui renvoie aux articles L. 3131-1 à L. 3113-4 du CGCT. Pour en garantir la sécurité juridique, l'Opéra doit veiller au respect des règles entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2022¹².

Tributaire du calendrier électoral, qui ne conduit qu'à des renouvellements partiels à l'issue des élections, le CA n'a pas été renouvelé dans son intégralité depuis la publication de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes¹³. L'objectif affiché en matière de parité ne peut donc être atteint qu'au fil des nominations.

Après les élections municipales de mars 2020, l'exigence de parité n'a pas été respectée.

Sa composition actuelle¹⁴ est de huit femmes et 14 hommes titulaires. La chambre recommande donc à l'établissement de modifier ses statuts afin d'assurer à l'avenir la mise en œuvre effective de l'exigence de parité.

¹¹ Article 8 des statuts. Les représentants administratifs des collectivités territoriales et de l'État assistent également aux réunions du CA.

¹² Ordonnance n° 2021-1310 du 7 octobre 2021, qui modifie les règles de publicité des actes et partant, le point de départ du délai de recours contentieux.

¹³ L'article L. 1431-3 du CGCT – applicable à compter du premier renouvellement des CA suivant la publication de la loi – dispose que « *le conseil d'administration est composé de telle sorte que l'écart entre le nombre des hommes désignés, d'une part, et des femmes désignées, d'autre part, ne soit pas supérieur à 1* ».

¹⁴ Délibération du 17 octobre 2023 portant désignation des personnalités qualifiées. À cette date, pour les titulaires, la commune est représentée par six femmes et deux hommes, la MEL est représentée par quatre hommes, la région est représentée par quatre hommes, l'État est représenté par deux hommes, les personnalités qualifiées et représentants du personnel sont représentés de façon paritaire.

Recommandation n° 1 : mettre en conformité les statuts de l'Opéra avec l'exigence de parité au sein du conseil d'administration posée par l'article L. 1431-3 du code général des collectivités territoriales.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la directrice de l'Opéra, la maire de Lille et le président du conseil régional indiquent soutenir cet objectif de parité.

2.1.2 Attributions

Le CA délibère dans le cadre des attributions définies par l'article 10 des statuts¹⁵.

Il a autorisé la directrice à passer tous les actes, contrats et marchés d'un montant inférieur à 1 M€. Cependant, en méconnaissance de l'article 2.2 du règlement intérieur, celle-ci n'informe pas la présidente du CA, avant leur signature, des « *engagements artistiques et les contrats d'achats de biens ou de fournitures de service dont le montant est supérieur à 10 000 €* ». Il n'en est rendu compte au CA, qu'*a posteriori*. Aussi la chambre invite-t-elle, pour l'avenir, la directrice à respecter cette disposition particulière.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'Opéra indique que, pour assurer une fluidité dans le fonctionnement de l'établissement, une modification de l'article 2.2 du règlement intérieur portant sur l'information de la présidente sera proposée au CA.

Par ailleurs, l'article 12 des statuts, qui dispose que le CA doit être informé de « *toute délégation de signature du directeur à l'un de ses collaborateurs* », a été globalement respecté.

Enfin, le CA se prononce sur les grilles tarifaires, mais non sur les gratuités de billetterie (billets offerts). Celles-ci sont fixées par un arrêté de la directrice¹⁶, non présenté au CA, alors qu'il s'agit de renoncer à une recette. La chambre considère que la politique générale de l'établissement en matière de gratuité mériterait d'être adoptée en conseil d'administration.

Recommandation n° 2 : formaliser les conditions d'attribution des gratuités par une délibération du conseil d'administration.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'Opéra s'engage à présenter au conseil d'administration, en octobre 2024, une délibération concernant les gratuités, ainsi que, pour information, un état des gratuités accordées la saison passée.

¹⁵ Notamment : budget et ses modifications, compte financier et affectation des résultats de l'exercice, créations, suppressions et transformations d'emplois permanents, règlement intérieur et projets de prise à bail.

¹⁶ Arrêté n° 2022-09-30 du 30 septembre 2022.

2.2 La directrice

Le directeur d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) « assure la direction de l'établissement », élabore le projet artistique et culturel et assure la programmation de l'activité artistique (article R. 1431-13 du CGCT).

Selon l'article 12 des statuts de l'Opéra, il est nommé après « établissement d'un cahier des charges pour un mandat [...] renouvelable par période de trois ans, parmi une liste de candidats établie d'un commun accord par les personnes publiques représentées au sein de ce conseil après appel à candidatures et au vu du projet présenté ». Le renouvellement éventuel du mandat doit être précédé de la présentation au CA d'un nouveau projet, deux ans avant l'échéance du mandat (article 2.2 du règlement intérieur).

La directrice actuelle a été recrutée en 2001 et son mandat a été constamment renouvelé depuis lors. Or, alors qu'elle avait initialement exprimé le souhait de ne pas renouveler son mandat prenant fin le 30 juin 2022, le contexte particulier de la pandémie l'a conduite à en solliciter un nouveau, dont le projet n'a pu être présenté en temps utile¹⁷.

Ce dernier mandat prendra fin le 30 juin 2025, après 24 ans d'exercice. Le CA a validé la procédure de recrutement de son successeur, le 9 juin 2023, et donné délégation à un comité de recrutement¹⁸ pour établir la liste des candidats retenus par la suite, soumise au vote de l'organe délibérant. Le contrat de travail du successeur devait être signé à la fin de l'année 2023, pour lui permettre de commencer à préparer les saisons 2025/2026 et suivantes.

2.3 Le pilotage stratégique

2.3.1 Un pilotage qui s'inscrit dans le cadre du conventionnement « théâtre lyrique d'intérêt national »

L'article 3 de l'arrêté du 5 mai 2017 fixant les conditions d'attribution et le cahier des missions et des charges d'un conventionnement pour les théâtres lyriques d'intérêt national (TLIN) énonce quatre engagements pour « le renouvellement de la diversité et l'évolution des formes d'art lyrique et la création contemporaine » (engagement devant être « significatif »), « le soutien spécifique aux forces artistiques professionnelles », « l'élaboration d'une relation approfondie avec les publics » et « le renforcement des liens avec le territoire ». Chacun de ces engagements doit conduire au respect de plusieurs critères précisément définis.

¹⁷ C'est-à-dire, le 30 juin 2020. Son projet 2022-2025 n'a pu être présenté que lors du CA du 10 décembre 2020. Selon les termes de la délibération de renouvellement, une version définitive du projet devait être présentée lors du CA du 21 mars 2021 ce qui, au regard de la situation, n'a pas été non plus le cas.

¹⁸ Composé de la présidente du CA, d'un représentant de la commune de Lille, de la MEL, de la région, de l'État, et de deux personnalités qualifiées, dont une extérieure au CA.

L'Opéra de Lille a obtenu, en 2022, une reconduction du conventionnement obtenu en 2017¹⁹, sur les trois premiers engagements. Le quatrième, qui aurait pu conduire à une contribution financière plus élevée de l'État, n'a pas été retenu par ce dernier. Si l'établissement a en effet développé des actions sur le territoire, il dispose encore d'une marge de progrès sur cet axe (cf. *infra* sur les retransmissions et le projet « Finoreille »²⁰).

L'article 2 de l'arrêté précité conditionne par ailleurs le conventionnement notamment à « [...] la réalisation et la présentation d'au moins quatre œuvres lyriques [...], un minimum de cent mille places proposées à la vente pour les représentations lyriques [...], la diffusion d'au moins 55 levers de rideaux par saison sur sa ou ses scène(s) principale(s) [...] ».

À l'issue de la première période de conventionnement, la directrice a réalisé une autoévaluation qui détaille avec précision les spectacles et les actions permettant d'attester que tous les engagements ont été respectés.

Le conventionnement fixe donc un cadre et des objectifs précis. L'État a pourtant d'ores et déjà confirmé son maintien, alors même que la situation financière de l'Opéra ne lui permettra pas de réaliser et présenter quatre opéras au titre de la saison 2023/2024. Rien ne garantit toutefois sa poursuite si la situation devait se reproduire²¹.

2.3.2 La définition des orientations et des objectifs par les financeurs

2.3.2.1 L'implication des partenaires au sein du conseil d'administration

Le CA doit délibérer sur « *les orientations générales de la politique de l'établissement* », conformément à l'article R. 1431-7 du CGCT. L'article 10 des statuts précise que celles-ci se présentent sous « *la forme d'un projet artistique et culturel, et, le cas échéant, d'un contrat d'objectifs* ». En l'espèce, le CA délibère sur le projet triennal présenté par la directrice lors du renouvellement de son mandat, mais aucune délibération spécifique n'a été votée sur les orientations générales de la politique de l'Opéra et sur le contrat d'objectifs.

Le projet 2019-2022 de la directrice comporte des axes de développement, parmi lesquels, « *montrer un nouveau signe fort d'ouverture* » et « *maintenir l'exigence de qualité artistique et la qualité culturelle* ». Les grands axes du projet 2022-2025 portent notamment sur l'ouverture au public, l'accueil de nouveaux artistes en résidence²² et la commémoration du centenaire du bâtiment et du 20^{ème} anniversaire de sa réouverture. Ils constituent des orientations et des projets précis, mais ne fixent aucun indicateur cible à atteindre.

¹⁹ Décisions du 25 octobre 2017 et du 22 décembre 2022.

²⁰ Ce projet, qui permet d'aller plus loin sur le territoire (cf. *infra*), est déjà subventionné par l'État.

²¹ Il sera par ailleurs suspendu à la fin du mandat de la directrice en juin 2025.

²² L'accueil en résidence, d'une durée très variable, des artistes, créateurs et compositeurs est l'un des engagements du conventionnement TLIN (article 3 de l'arrêté du 5 mai 2017). Il vise aussi à accueillir des artistes menant des projets innovants. Bien que dépourvu d'objectifs quantitatifs, il est présenté dans les bilans d'activité. Pour l'Opéra, il aura permis de nouer des partenariats durables avec des formations telles que l'ensemble Ictus (en résidence de 2003 à 2020), le Balcon et le Concert d'Astrée avec Emmanuelle Haïm.

Des réunions préparatoires, auxquelles participent la directrice, la directrice administrative et financière (DAF) et un représentant « technique » de chaque financeur, favorisent les échanges, appréciés par ces derniers. La chambre constate leur qualité et celle des informations transmises par l'Opéra, qui favorise un réel travail en amont des réunions du CA. Ce mode de fonctionnement, bien qu'ignoré de certains membres du CA²³, constitue une bonne pratique qui mérite d'être pérennisée.

2.3.2.2 La coexistence de plusieurs conventions d'objectifs

Conformément à l'article 19 des statuts, chaque membre de l'EPCC peut ajouter, à sa contribution financière statutaire, une subvention²⁴ dont les modalités de versement sont encadrées par des conventions bilatérales, pluriannuelles pour la commune, annuelles pour chacun des autres membres.

Chaque financeur fixe ainsi ses propres objectifs et ses modalités de suivi et de contrôle de l'activité de l'Opéra²⁵. Aucune démarche coordonnée n'est mise en place, alors qu'une convention cadre multipartite est prévue à l'article 5 des statuts : « *une convention multipartite pluriannuelle viendra préciser les missions de l'établissement, et l'évolution des participations financières* ».

Par ailleurs, ces conventions ne comportent pas d'objectifs opérationnels évaluables, à la différence des conventions portant sur des projets déterminés (cf. *infra*)²⁶.

Tableau n° 1 : Présentation des objectifs fixés dans les conventions bilatérales portant attribution de subvention supplémentaire

| Organismes | Objectifs |
|-------------------------|--|
| Commune de Lille | L'Opéra s'engage à réaliser son programme en cohérence avec les axes prioritaires de la politique culturelle de la ville. Ces axes prioritaires sont présentés de manière générale et concernent l'ensemble des structures soutenues par la ville. |
| MEL | La convention rappelle les missions fixées dans les statuts (la production, la diffusion et l'accueil d'opéras (...) l'élargissement géographique et sociale des publics, la coproduction et organisation de tournées), qui constituent les engagements de l'Opéra. La subvention est présentée comme permettant de prendre en compte le renchérissement du coût de service public et le maintien de l'activité. |
| Région | Il n'y a pas d'objectifs précisément fixés mais il est rappelé que le projet porte sur l'axe n° 3 : « Soutenir la vitalité des territoires et des habitants » |
| État | Il n'y a pas d'objectifs précis. Des objectifs sont toutefois fixés dans le cadre du TLIN |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des conventions passées entre l'établissement et les financeurs.

²³ Certaines collectivités ont indiqué qu'elles transmettaient une note d'information à leurs élus.

²⁴ De 2018 à 2023, la commune de Lille et la MEL ont respectivement versé les sommes annuelles de 0,75 M€ et 0,45 M€. L'État a versé 0,51 M€, sauf en 2018 (0,46 M€) et 2020 (0,5 M€). La région Hauts-de-France a versé 0,3 M€ en 2023 et 0,35 M€ les années précédentes.

²⁵ Sont généralement demandés des documents relatifs à la gestion (compte de résultat, compte de gestion, bilan, rapport d'activité, projet artistique, etc.). La commune de Lille demande également à l'Opéra de remplir un document d'évaluation, dont le contenu varie selon les années.

²⁶ Notamment les projets « Finoreille » et « Belles sorties ».

L'évaluation faite par l'Opéra dans ses bilans d'activité²⁷ s'appuie sur de nombreux indicateurs (prix moyen d'un billet, nombre de places vendues aux jeunes, taux de remplissage des spectacles, etc.), sans toutefois se référer à des objectifs cohérents et préalablement fixés.

Le conventionnement TLIN définit, quant à lui, des indicateurs précis et évaluables, tels que le nombre de levers de rideaux. Néanmoins, les exigences qu'il pose (cf. *supra*) permettent aux financeurs de définir des objectifs et indicateurs propres.

La direction régionale des affaires culturelles (DRAC) souhaite mettre en place, lors du changement de direction, en 2025, une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)²⁸ avec les membres financeurs.

La chambre encourage cette démarche, qui doit néanmoins rester cohérente avec les exigences de l'article 5 des statuts et du conventionnement TLIN.

La convention souscrite doit assigner à l'Opéra des objectifs harmonisés dont l'atteinte pourra être mesurée au moyen d'indicateurs de résultat. Elle devra comporter des objectifs financiers et une trajectoire de réduction du déficit, rendus nécessaires par la fragilité de la situation financière de l'établissement (cf. *infra*). La démarche doit lui permettre de disposer d'une feuille de route plus claire, écartant tout risque de dispersion de son activité.

Recommandation n° 3 : élaborer, avec l'ensemble des membres financeurs, une convention définissant une stratégie unifiée autour d'objectifs communs, avec des indicateurs de suivi et de résultat.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'organisation et le fonctionnement des instances de l'Opéra n'appellent aucune observation notable. Néanmoins, les statuts pourraient être modifiés, afin d'y inclure les exigences légales de parité dans la composition du conseil d'administration, tandis que la politique d'attribution d'invitations gratuites mériterait d'être délibérée par ce dernier.

L'implication des membres dans la gouvernance est notable. Mais ils fixent à la structure, dans des conventions bilatérales, des objectifs de manière non concertée. La conclusion d'une convention multipartite, prévue par les statuts et associant tous les financeurs, permettrait de définir une stratégie unifiée autour d'objectifs communs. Elle serait de nature à orienter plus clairement l'action de l'Opéra, dans un contexte financier aujourd'hui difficile.

²⁷ Ils présentent des indicateurs de qualité, appréciés par les financeurs.

²⁸ Distincte de celle prévue à l'article 5 de l'arrêté du 5 mai 2017, elle aurait notamment pour but d'uniformiser les relations que la DRAC entretient avec les opérateurs bénéficiant d'un financement substantiel. La CPO figure ainsi dans la lettre d'orientation remise aux candidats à la direction de l'établissement.

3 L'ACTIVITÉ

3.1 La création et la production de spectacles

3.1.1 Les créations

Le nombre de créations de l'Opéra (cf. annexe n° 2) est sensiblement le même en 2022-2023 qu'en 2018-2019. Néanmoins, sa situation financière (cf. *infra*) l'a conduit à renoncer à une création au titre de la saison 2023-2024, remplacée par « *une œuvre contemporaine, moins lourde budgétairement* »²⁹.

3.1.2 Le montage des productions

La coproduction permet à l'Opéra de s'associer à un ou plusieurs partenaires afin de créer un spectacle et d'en partager les coûts³⁰. Sa gestion est confiée à l'un des partenaires, le producteur délégué, qui accueille les répétitions et les premières représentations. La recherche de coproductions est essentielle en ce qu'elle permet de maîtriser l'engagement financier de l'établissement. Cependant, les « *difficultés de toutes les maisons d'opéras françaises et européennes depuis 2020 ont tari [leurs] capacités de coproduction* »³¹.

Les contrats de coproduction concernant des opéras ont été examinés par la chambre (cf. annexe n° 3). L'établissement a apporté 69 % du montant total de la coproduction pour les huit spectacles avec production déléguée, tandis que pour les neuf autres, son apport s'est limité à 25 %. Si la formule sans production déléguée permet de limiter les coûts et semble être à l'avantage de l'Opéra, elle ne permet pas de prolonger en tournée la diffusion des spectacles pour atteindre de nouveaux publics et lui offre une moindre visibilité.

Confronté à la crise économique, l'Opéra envisage désormais³² de favoriser la reprise de productions existantes, sans pouvoir recevoir les recettes liées à la production et aux tournées³³, alors que celles-ci sont des missions statutaires qui participent à son rayonnement.

Alors qu'elles n'étaient pas, jusqu'ici, privilégiées par l'Opéra, les locations de spectacles³⁴ sont désormais présentées comme un outil d'optimisation budgétaire pour les maisons d'opéra, dans un contexte de diminution du nombre de coproductions³⁵. Elles ne répondent toutefois pas à la poursuite d'un objectif de création.

²⁹ Site Olyrix, Présentation de la saison par Caroline Sonrier, 5 mai 2023.

³⁰ Le contrat de coproduction en définit l'objet, organise la répartition des apports (en « industrie » ou financiers) entre les coproducteurs et fixe le budget.

³¹ Annexe au rapport sur les orientations budgétaires 2023, page 3.

³² Rapport sur les orientations budgétaires 2024, page 3.

³³ Si au titre des deux dernières saisons, ces tournées ont offert respectivement 25 et 21 représentations, leur nombre sera bien moindre pour les prochaines saisons.

³⁴ Reprise d'une œuvre qui a déjà été montée dans un autre lieu. La location porte notamment sur les décors, les costumes, les accessoires. Les artistes engagés sont néanmoins différents.

³⁵ Procès-verbal de CA du 22 mars 2023, p 8.

Enfin, l'Opéra a principalement recours, en dehors du champ lyrique, à l'achat de spectacles³⁶, notamment pour les concerts et la danse. Grâce aux recettes de billetterie, les récitals et concerts de musique de chambre sont proches de l'équilibre financier.

3.2 Les actions en direction de publics plus éloignés de l'Opéra

3.2.1 Des projets encadrés par des conventions et répondant à des objectifs précis

Parmi les projets recensés par la chambre :

- l'action « Belles sorties »³⁷, principalement financée par la MEL³⁸, propose aux communes de moins de 15 000 habitants des spectacles allant à la rencontre des publics, à un tarif maximum de 5 € ;
- le projet « Finoreille », initié en 2015, propose des ateliers hebdomadaires de pratique vocale pour les enfants de 8 à 12 ans. Dès 2018, il s'est élargi avec « Finoreille studio » (perfectionnement), puis « Primoreille »³⁹. La convention pluriannuelle passée avec la DRAC fixe des objectifs précis, tels que l'accès à la pratique vocale pour des enfants éloignés socialement ou culturellement de l'Opéra ou le développement de la mixité sociale. Le projet est également financé par du mécénat spécifique.

Tant les bilans annuels que les indicateurs attestent de l'atteinte des objectifs. La chambre observe que la répartition des ateliers sur le territoire régional est équilibrée, priorité étant donnée – pour une majorité – aux zones prioritaires⁴⁰.

3.2.2 Les captations : un outil favorisant la diffusion de spectacles

3.2.2.1 Les retransmissions sur le territoire : « live dans les Hauts-de-France »

Chaque année, un opéra fait l'objet d'une retransmission en direct sur le territoire régional. Les collectivités d'accueil versent une participation, mais les retransmissions restent en grande partie financées par l'établissement (cf. annexe n° 4).

Chacune de ces retransmissions fait l'objet d'un bilan complet portant sur les aspects qualitatifs et quantitatifs⁴¹. Au regard de l'objectif poursuivi d'une large diffusion sur le territoire, l'examen des bilans montre que des marges de progrès existent, en particulier dans le sud et l'ouest de la région, où l'Opéra rencontre des difficultés à nouer des partenariats (cf. annexe n° 4).

³⁶ Le producteur fournit un spectacle « clefs en main » à l'Opéra.

³⁷ Elle fait l'objet d'un bilan portant notamment sur la fréquentation, la typologie et le niveau de satisfaction.

³⁸ 36 000 et 54 000 € par an, respectivement versés de 2018 à 2020, puis de 2021 à 2022.

³⁹ 332 enfants en 2022-2023 pour « Finoreille », 26 pour « Finoreille studio » et 330 enfants pour « Primoreille » (les plus jeunes).

⁴⁰ Quatre ateliers à Lille, cinq dans la MEL, six dans le département du Nord (hors MEL) et cinq dans celui du Pas-de-Calais. Onze ateliers sur 19 ont été organisés en zone prioritaire, au titre de la saison 2021-2022.

⁴¹ Y figurent les lieux, le nombre de spectateurs, l'enquête menée auprès des publics, etc.

3.2.2.2 Les diffusions sur les médias

Les captations permettent également de diffuser des spectacles sur les médias et en flux⁴². Deux ou trois par an sont consacrées aux nouvelles productions. Utilisées pendant la période de confinement, elles ont permis un accès libre et gratuit à des spectacles. L'historique des diffusions montre que celles-ci étaient déjà importantes avant la crise sanitaire et ne permet pas d'identifier, depuis, de hausse significative.

Afin d'accéder aux aides audiovisuelles, l'Opéra fait le choix de la production déléguée⁴³. Les dépenses engendrées par les captations sont toutefois difficiles à anticiper. L'information sur la participation financière intervient tardivement et les dépenses « *dépendent des montages avec les chaînes de télévision qui jouent de moins en moins le jeu de la diffusion des productions lyriques* »⁴⁴. Elles sont alors financées sur le budget artistique (cf. annexe n° 4).

3.2.3 Les productions « hors-les-murs »

Chaque année, des spectacles sont accueillis par un partenaire du territoire régional ou transfrontalier (par exemple, le Théâtre du Nord, le Phénix, le Vivat), dans le cadre d'une convention de billetterie⁴⁵ ou d'une coréalisation⁴⁶. Le nombre de spectacles en coréalisation reste stable. Ils sont présentés, dans les bilans d'activité, comme permettant d'aller à la rencontre de nouveaux publics. Néanmoins, si les scènes régionales sont nombreuses⁴⁷, les partenariats concernent principalement des structures géographiquement proches de l'Opéra (cf. annexe n° 5).

3.2.4 Les projets pour le public scolaire

Les actions d'éducation artistique et culturelle (EAC) sont principalement organisées autour des spectacles scolaires ou tout public et assorties d'une médiation, c'est-à-dire d'une visite de l'Opéra, d'une présentation, d'une rencontre ou d'un atelier.

⁴² « Streaming » : se dit de la diffusion ou de la réception par internet de contenus audio et vidéo, selon un mode de transmission permettant une lecture en continu sans téléchargement (Journal officiel du 21 janvier 2015).

⁴³ La participation des diffuseurs et la contribution du centre national du cinéma n'entrent pas dans le budget de l'Opéra. Ce n'est qu'une fois connues que le producteur informe l'Opéra du montant à sa charge.

⁴⁴ Rapport financier de 2022 présenté au CA le 23 mars 2022.

⁴⁵ Dans ce cadre, il n'y a aucun partage financier et donc aucune dépense, ni aucune recette pour l'Opéra.

⁴⁶ La coréalisation définit un budget de coréalisation et la part de contribution de chaque partie.

⁴⁷ La lettre d'orientation transmise aux candidats à la direction fait état de neuf scènes nationales, neuf scènes conventionnées, deux centres dramatiques nationaux, un centre national des arts de la rue, deux pôles nationaux cirque, un centre chorégraphique national, deux centres de développement chorégraphiques, deux orchestres, cinq scènes de musiques actuelles, etc.

Certains projets présentent un format différent, plus complet, et bénéficient généralement de financements extérieurs. Les établissements et les localités concernés attestent d'une action principalement dirigée vers des publics socialement éloignés de l'Opéra. À de rares exceptions près, ces projets spécifiques sont concentrés sur le territoire de la MEL, tandis que les spectacles scolaires ont un champ d'action territorial un peu plus large (cf. annexe n° 6).

Si l'Opéra indique qu'il entend poursuivre l'objectif de couverture de l'ensemble de la région, c'est de fait le territoire proche qui, pour des raisons pratiques, a été choisi pour des expérimentations récentes (cf. annexe n° 6)⁴⁸.

3.2.5 « L'Opéra pour tous »

3.2.5.1 « Tous à l'Opéra » avec la Réunion des opéras de France

L'Opéra de Lille participe à cet événement, sous la forme d'une journée « Happy Day » (cf. annexe n° 5), qu'il propose également à d'autres périodes de l'année. Ces manifestations offrent de nombreuses activités gratuites et des spectacles à un tarif très bas⁴⁹, permettant d'accueillir de nouveaux spectateurs⁵⁰.

3.2.5.2 L'ouverture au public et « l'Opéra pour tous »

Cette ouverture fait partie intégrante des projets artistiques et culturels 2019-2022 et 2022-2025 de la directrice. Des actions dénommées « avec vous », à destination de tous les publics (introductions à l'œuvre, répétitions publiques, etc.) et le développement de l'accessibilité comme l'expérimentation des lunettes connectées fournissant une aide au sur-titrage⁵¹, sont proposées. « L'Opéra pour tous » est également l'un des axes de la politique de développement durable de l'établissement.

Certains projets d'ouverture n'ont cependant pu voir le jour pour des raisons budgétaires. Il s'agit d'abord du projet d'ouverture du hall de l'Opéra le week-end, qui devait le positionner comme « un lieu de vie ». Plus récemment, le « parcours du spectateur », qui nécessitait la réalisation d'une étude préalable a également été abandonné.

⁴⁸ En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'Opéra indique que le critère de répartition géographique équitable peut rencontrer des limites. Il répond notamment à des demandes de ses partenaires institutionnels et les actions de rééquilibrage sont parfois mises en difficulté par le coût des transports.

⁴⁹ Trois euros pour les journées « Happy Day » de novembre 2022.

⁵⁰ Selon l'enquête menée lors de la journée du patrimoine de 2023, 83 % des visiteurs interrogés déclaraient se rendre pour la première fois à l'Opéra de Lille.

⁵¹ Également les spectacles « en fabrique » permettant d'assister à un moment de répétition (gratuit), l'« Opéra Games » proposé aux centres de loisirs, centres sociaux et familles, des ateliers à la prison de Sequedin, etc.

3.3 Le nombre de spectacles et de levers de rideaux

3.3.1 Des outils de suivi à homogénéiser

Pour analyser l'activité de l'Opéra sous l'angle du nombre de spectacles et de représentations, la chambre s'est principalement fondée sur les tableaux de suivi de la billetterie de l'établissement, dont les spectacles sont classés par catégorie.

Le rapprochement de ces tableaux, des bilans d'activité et des budgets artistiques a mis en évidence des divergences dans le suivi de l'activité. Ainsi, les catégories « familles » et « autres » ne sont pas homogènes, tandis que les spectacles « hors-les-murs » sont, selon les saisons et les documents, classés dans diverses catégories (dont « autres »).

La chambre note que l'établissement a commencé à travailler à l'homogénéisation des catégories « autres » et « familles » dès la saison 2022-2023, et à l'élaboration d'un tableau de billetterie en adéquation avec la catégorisation du budget artistique⁵².

3.3.2 Une baisse de l'activité

L'Opéra satisfait à la condition, posée par la convention TLIN⁵³, tenant à la diffusion d'au moins 55 levers de rideaux par saison sur sa scène principale. L'examen de l'évolution du nombre de spectacles et de représentations atteste cependant d'une contraction de son activité.

Pour la saison 2023-2024, le nombre de représentations diminue dans chaque catégorie de spectacles⁵⁴, sauf pour les concerts du mercredi. Par ailleurs, aucune représentation publique⁵⁵ n'a été programmée du 17 octobre 2023 au 25 novembre 2023, l'établissement se refusant toutefois à sa fermeture, à la différence d'autres maisons d'opéra. S'agissant des seuls spectacles programmés dans la grande salle, la baisse est également notable, le nombre de levers de rideaux étant de 44 en 2022-2023, contre 59 en 2021-2022 et 62 en 2018-2019.

La situation financière a conduit l'établissement à renoncer à un opéra et à une création en 2023-2024. Ce « non-choix⁵⁶ », selon la directrice, a consisté à annuler ce qui était encore annulable. Elle exclut cependant de suivre le parti de certaines structures qui programment des solos ou des spectacles réunissant moins d'artistes, afin de réduire les dépenses⁵⁷.

Seule la catégorie « famille/autres », qui comprend notamment les spectacles présentés dans le cadre des journées « Happy Day », Opera Games et les concerts « Finoreille », évolue à la hausse au titre de la saison 2022-2023.

⁵² Courriel de la DAF du 25 septembre 2023.

⁵³ Article 2 de l'arrêté du 5 mai 2017.

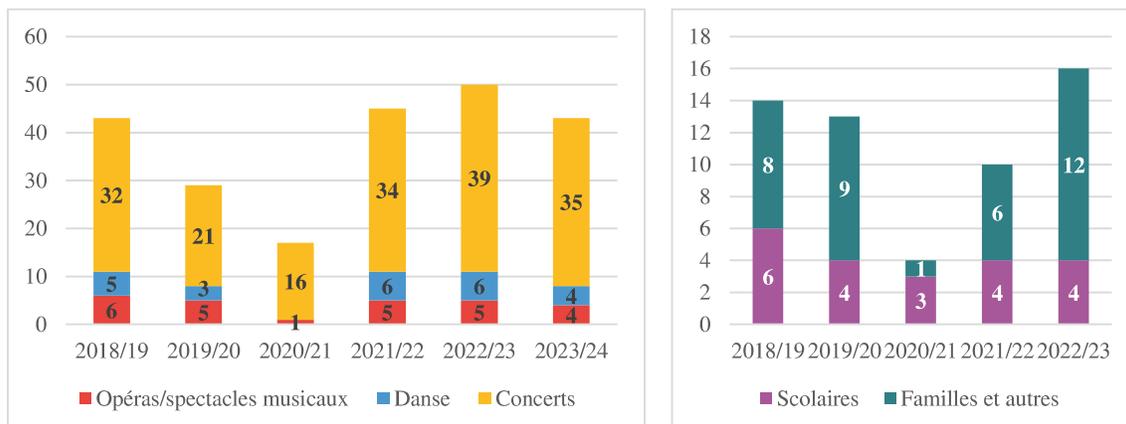
⁵⁴ Hors « Happy Day » et « Opéra Games », dont la programmation détaillée se fait plus tardivement.

⁵⁵ Hors concert du mercredi.

⁵⁶ Site Olyrix, 5 mai 2023, *Caroline Sonrier présente la saison centenaire de l'Opéra de Lille*.

⁵⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 22 mars 2023.

Graphique n° 1 : Nombre de spectacles par catégorie



Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie rectifiés.

Tableau n° 2 : Nombre de levers de rideaux (nombre de représentations)

| | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 | 2022/23 | 2023/24 |
|------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|---------|
| Opéras/spectacles musicaux | 28 | 16 | 5 | 27 | 24 | 20 |
| Danse | 12 | 6 | 0 | 18 | 14 | 11 |
| Concerts | 8 | 4 | 12 | 4 | 11 | 7 |
| Concerts du mercredi ⁵⁸ | 26 | 18 | 4 | 30 | 28 | 30 |
| Scolaires ⁵⁹ (2) | 15 | 6 | 15 | 13 | 12 | 9 |
| Familles et autres | 31 | 39 | 56 | 23 | 85 | n.d. |
| TOTAL | 120 | 89 | 92 | 115 | 174 | - |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie croisés avec les bilans d'activité⁶⁰.

3.3.3 L'impact de la crise sanitaire du Covid-19⁶¹

Au titre des saisons 2019-2020 et 2020-2021, si l'Opéra a été contraint d'annuler ou de reporter de nombreux spectacles, le lien avec le public a été maintenu par la voie numérique et la réalisation de captations vidéo⁶². L'établissement a également su adapter son offre avec « l'inattendu festival ». Des spectacles ont également été répétés, puis présentés à des professionnels, et des artistes se sont produits sur le territoire⁶³.

⁵⁸ Les concerts du mercredi sont présentés à 18 heures, généralement au sein du foyer.

⁵⁹ Les « spectacles scolaires » comprennent pour partie des « parcours scolaires », soit des spectacles en déambulation, mêlant le format spectacle et la pratique artistique.

⁶⁰ Les éléments de la catégorie « familles et autres » ont été transmis par l'établissement. Les spectacles « hors-les-murs » ont été retirés afin d'avoir un suivi homogène.

⁶¹ Fermeture de l'établissement le 17 mars 2020 jusqu'à la fin de la saison, puis fermeture au public de la fin octobre 2021 à la fin mai 2022.

⁶² En 2019-2020, plusieurs opéras ont été proposés en accès libre diffusion en flux. En 2020-2021, deux productions lyriques ont été rendues disponibles par diffusion en flux jusqu'à la fin de l'été.

⁶³ Ces « impromptus » ont touché 33 établissements (écoles, hôpitaux, etc.) et 2 162 personnes.

3.4 La fréquentation et la connaissance des publics

3.4.1 Évolution de la fréquentation

3.4.1.1 Le nombre d'entrées

Toutes activités confondues⁶⁴, dans et « hors-les-murs », l'Opéra a enregistré 76 524 spectateurs ou visiteurs en 2022-2023, ce qui reste inférieur au nombre relevé en 2018-2019, avant la crise sanitaire.

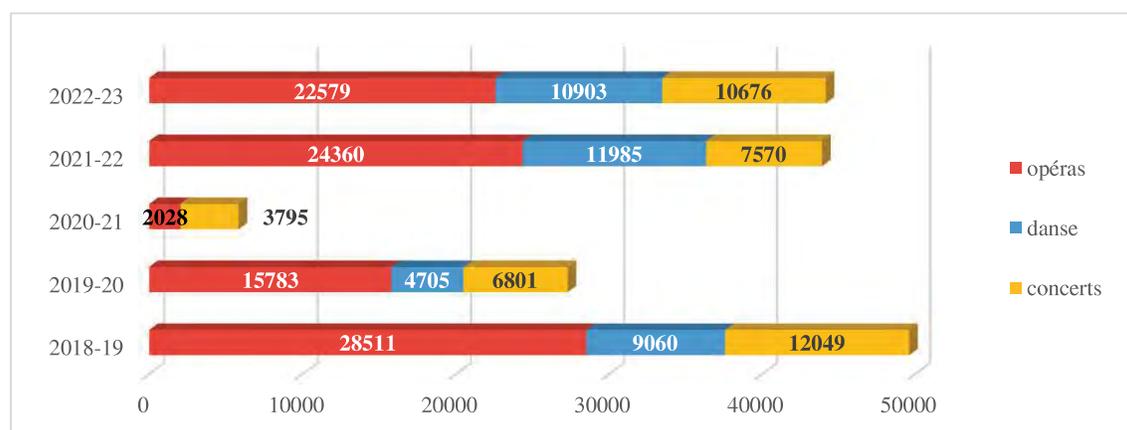
La tendance est la même pour les opéras et les concerts. S'agissant des opéras, cette évolution s'explique par une diminution du nombre de représentations (28 en 2018-2019 contre 24 en 2022-2023) et un taux de remplissage moindre (cf. *infra*). En revanche, la danse suit une évolution inverse sur ces deux critères (12 représentations en 2018-2019 et 14 en 2022-2023).

Tableau n° 3 : Nombre d'entrées par saison (spectacles, visites, payants et non payants)

| 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 82 063 | 56 740 | 6 776 | 76 710 | 76 524 |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

Graphique n° 2 : Billets émis par catégorie de spectacle⁶⁵ et par saison (hors spectacles scolaires et familles)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

⁶⁴ Sont également comprises les entrées dans le bâtiment pour les spectacles, lors des journées portes ouvertes et « Happy Day ».

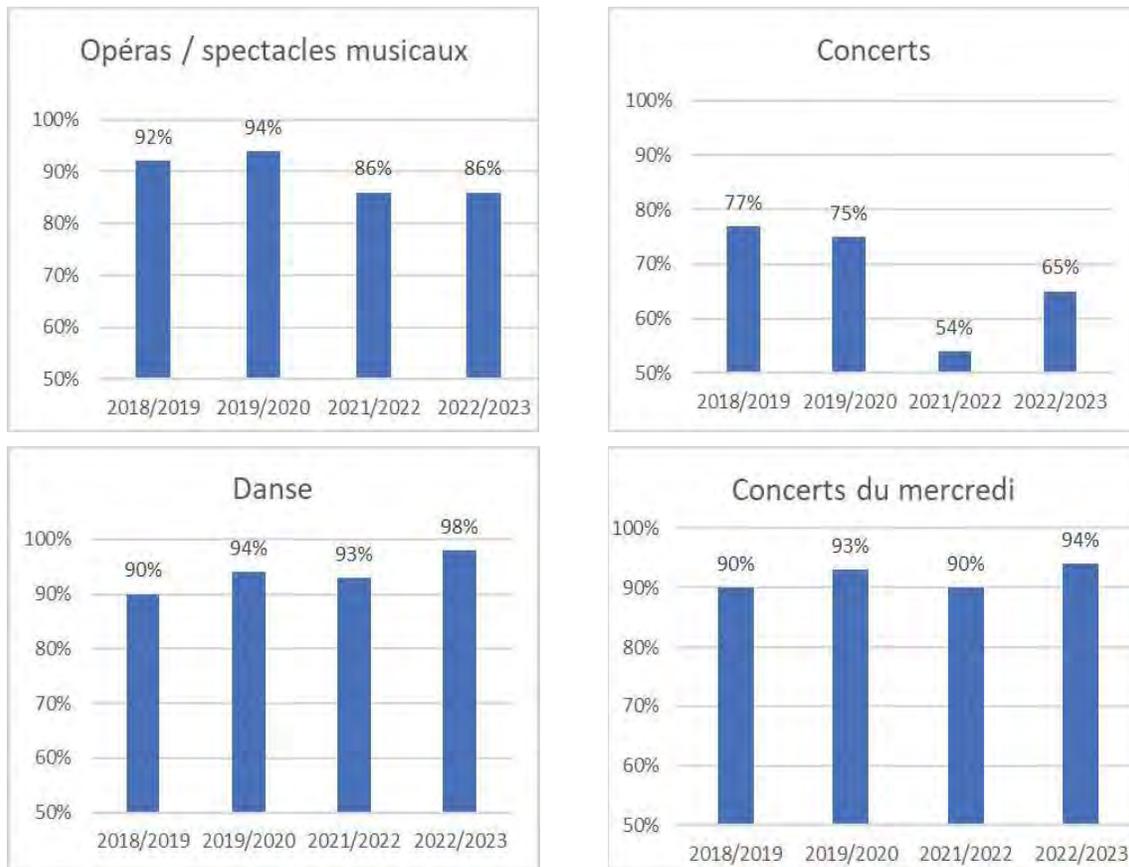
⁶⁵ Sur le plan méthodologique, les spectacles hors-les-murs ont été extraits des catégories de spectacle.

3.4.1.2 Le taux de remplissage

La fiabilité de cet indicateur dépend de la jauge indiquée pour chaque spectacle, qui varie en fonction de la nature de celui-ci. Ainsi, dans la grande salle, un spectacle de danse présente une jauge inférieure à celle d'un opéra.

Les taux de remplissage pour les opéras et les concerts (hors concerts du mercredi) n'ont pas tout à fait retrouvé leurs niveaux de la saison 2018-2019.

Graphique n° 3 : Taux de remplissage⁶⁶ par catégorie de spectacle



Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie rectifiés (cf. méthodologie).

Dans la catégorie « opéra/spectacles musicaux », les résultats sont assez contrastés en 2022-2023. Deux spectacles obtiennent des taux respectifs de 66 % et 57 %, ce dernier ayant été regardé comme satisfaisant compte tenu de la nature de l'œuvre présentée⁶⁷. Cet exemple

⁶⁶ Sur le plan méthodologique, l'année 2020-2021 n'a pas été représentée, le nombre de spectacles étant peu significatif. L'année 2021-2022 est également marquée par la crise du Covid, avec notamment des demi-jauges imposées et de nombreuses contraintes sanitaires. Le taux de remplissage correspond au rapport entre les places vendues (y compris les places exonérées) et la jauge retenue pour chaque spectacle.

⁶⁷ Sur le nazisme, les violences sexuelles sur les enfants, la détresse des femmes, le repentir et la rédemption.

illustre une stratégie consistant à proposer des œuvres séduisant un large public, mais aussi d'autres, plus confidentielles, tout en ayant un taux moyen de remplissage satisfaisant pour les spectacles lyriques. Selon la dernière enquête de la Réunion des opéras de France⁶⁸, le taux de remplissage des spectacles lyriques⁶⁹ était de 69 % en 2021⁷⁰.

Alors qu'un taux cible pourrait être retenu comme indicateur dans la convention d'objectifs, son positionnement par spectacle, plutôt que par catégorie de spectacle, serait susceptible d'influencer la programmation de l'établissement.

Tableau n° 4 : Taux de remplissage des opéras/spectacles musicaux au titre de la saison 2022/2023

| Opéras/spectacles musicaux | Falstaff | Freitag aus Licht | Pelléas et Mélisande | Pépé chat | Sémélé |
|----------------------------|----------|-------------------|----------------------|-----------|--------|
| Taux de remplissage | 92 % | 66 % | 99 % | 57 % | 86 % |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

3.4.1.3 Profil de la fréquentation et évolution du public

3.4.1.3.1 La fréquentation des jeunes

En termes de suivi, les « jeunes », distingués du public « scolaire », sont recensés à partir de plusieurs tarifs de billetterie (« moins de 18 ans », « jeunes », « étudiants », etc.). Toutefois, dès lors que la billetterie ne permet pas de les identifier pour tous les spectacles, les taux affichés restent sous-évalués.

La proportion des moins de 28 ans est globalement plus élevée en 2021-2022 et 2022-2023 qu'en 2018-2019 et 2019-2020⁷¹. Quant au public scolaire, il a très légèrement progressé dans la catégorie opéra (cf. annexe n° 7, Fréquentation des jeunes et Pass culture).

3.4.1.3.2 Un public géographiquement proche de l'Opéra (cf. annexe n° 8)

L'examen de l'origine géographique du public montre une très légère augmentation des résidents de la MEL, et plus particulièrement à Lille (49 % en 2022-2023 contre 42 % en 2017-2018), alors que l'Opéra dit vouloir étendre son action sur le territoire.

3.4.1.3.3 Une évolution des comportements et des pratiques du public

Les outils de mesure utilisés par l'établissement (cf. *infra*) illustrent cette évolution, constatée depuis la période de la crise sanitaire. Elle se traduit notamment par :

⁶⁸ Enquête ROF, 2021, p 18.

⁶⁹ Au niveau national, sans l'orchestre national de Paris.

⁷⁰ L'année n'est pas tout à fait comparable, mais cela donne une idée du taux moyen des autres structures.

⁷¹ Ont été examinées les catégories opéra, danse et concerts.

- la difficulté à vendre des places en catégorie 1 (tarif le plus élevé) pour certains spectacles, conduisant à des replacements ou à des remises de dernière minute ;
- des achats plus tardifs chez les spectateurs occasionnels⁷² ;
- un public moins fidèle : « 75 % du public ne s'est rendu qu'à un évènement » au cours de la saison 2021-2022⁷³ ; ce constat est corroboré par l'examen du taux d'abonnement et de cartes Pass pour les opéras (cf. annexe n° 8).

Ces évolutions, qui contraignent l'établissement à s'adapter, doivent le conduire à affiner la connaissance de ses publics.

3.4.2 Des outils de mesure à consolider et à développer

3.4.2.1 L'exploitation du logiciel de billetterie

La fréquentation se mesure notamment à l'aide du logiciel de billetterie « SecuTix », qui offre de grandes possibilités d'analyse statistique. Néanmoins, le manque de temps et de formation des agents concernés ne permet pas d'en exploiter tout le potentiel.

Le suivi de certains publics, tel que le jeune public, reste très approximatif, dès lors qu'il n'est pas identifié de manière satisfaisante pour certains spectacles⁷⁴.

L'exploitation des données du logiciel dépend également des informations qui sont renseignées sur les jauges. Or, en 2021, l'établissement a invalidé les places de certains spectacles afin de recentrer le public, et a diminué les jauges en conséquence. Cette pratique, très ponctuelle dans un contexte de renouvellement d'agents, mais qui porte atteinte au principe de permanence des méthodes, a été rapidement abandonnée. En revanche, pour les spectacles scolaires, l'Opéra a indiqué que les faibles taux de remplissage des dernières saisons s'expliquaient par un défaut de réajustement des jauges.

La chambre invite donc l'établissement à fiabiliser les données de suivi des publics, et à optimiser l'utilisation du logiciel (par exemple, en complétant la formation de l'agent chargé de la billetterie).

3.4.2.2 Le recensement d'informations lors de l'achat des billets

La connaissance des publics dépend en partie des informations transmises par les clients, qui sont limitées et diffèrent selon que l'achat se fait en ligne ou en billetterie. Ainsi, le code postal n'est pas nécessairement demandé lors de l'achat sur place⁷⁵. La chambre invite donc l'Opéra à homogénéiser la nature des informations recueillies auprès de ses publics⁷⁶.

⁷² Pour « Didon et Enée » (2021-2022) un pic des achats est noté une semaine avant la première représentation.

⁷³ Caroline Sonrier, procès-verbal de la réunion du CA du 7 décembre 2022.

⁷⁴ Notamment lors des « Happy Day Big bang » ou lorsqu'ils achètent des billets en catégorie 4 et 5.

⁷⁵ Sur 94 084 fiches clients dans la base de données, 24 % ne mentionnent aucun code postal. Mais des efforts sont entrepris : pour la saison 2022-2023, sur les 14 519 fiches établies, 13 040 possèdent un code postal.

⁷⁶ En réponse aux observations provisoires de la chambre, la directrice de l'Opéra indique que l'information est « difficile voire impossible à récupérer lors d'achats de places de dernières minutes, ou lors des Happy days ».

3.4.2.3 La réalisation d'enquêtes pour mieux connaître les publics

Les informations sur les publics livrées par la billetterie restent partielles. D'autres outils pourraient être mobilisés pour connaître leur profil sociologique, leurs motivations, leur satisfaction, leur perception de l'établissement. À cette fin, l'Opéra a réalisé des enquêtes dans le cadre de certaines de ses manifestations⁷⁷.

En décembre 2022, des étudiants de l'institut d'études politiques (IEP) de Lille⁷⁸ ont restitué les résultats d'une enquête – réalisée en octobre et novembre 2022 dans le cadre de leurs études – centrée sur trois spectacles et sur l'analyse des réponses à 467 questionnaires.

Il en résulte notamment que 40 % des spectateurs sont des habitués, âgés, au capital culturel fort et proches géographiquement. Le public novice, plus jeune, provient de territoires plus variés.

L'Opéra reconnaît l'utilité de ce type d'enquêtes et la pertinence du recours à des professionnels pour les réaliser. À ce stade, cette modalité a néanmoins été écartée pour des raisons budgétaires, au profit de la reconduction du partenariat noué avec l'IEP de Lille.

La chambre constate que – en dépit des démarches récemment engagées et alors même que le projet 2022-2025 de la directrice porte notamment sur l'ouverture aux publics – le recueil d'informations sur les caractéristiques de ces derniers, leurs attentes et même, plus généralement, des habitants du territoire, reste insuffisant.

Des actions, aux coûts limités, pourraient être envisagées⁷⁹. L'Opéra pourrait s'inspirer des expérimentations menées dans d'autres structures⁸⁰ pour définir un modèle de participation des habitants.

Aussi, la chambre l'encourage à poursuivre ses efforts, la définition de sa stratégie et l'atteinte de ses objectifs passant par une meilleure connaissance de ses publics.

Recommandation n° 4 : améliorer la connaissance des publics et en pérenniser le suivi afin d'alimenter sa stratégie en matière d'ouverture.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les difficultés financières qui touchent l'Opéra de Lille, comme de nombreuses maisons d'opéra, rendent aujourd'hui difficile le recours à des partenariats qui lui permettraient jusqu'alors de partager les coûts des opéras, d'organiser des tournées et de bénéficier des retombées médiatiques.

⁷⁷ Lors de spectacles « Belles sorties », de journées « Happy Day » ou portes ouvertes.

⁷⁸ En master 1 « Management des institutions culturelles ».

⁷⁹ Envoi systématique de courriels après les spectacles, envois plus ciblés (par exemple, aux spectateurs qui ne sont pas retournés à l'opéra depuis un certain temps), entretiens collectifs, etc.

⁸⁰ Mise en place – par l'Opéra de Limoges, depuis le 26 septembre 2023 – d'une coopérative citoyenne, incluant des personnes qui n'allaient jamais à l'opéra.

L'élargissement géographique et social des publics est l'une des orientations fortes de l'établissement, qui, et au fil des années, a élargi son offre. Il peine cependant à couvrir tout le territoire régional et ne parvient pas toujours à concrétiser ses projets d'ouverture aux publics.

Sa situation financière le conduit également à diminuer son activité (nombre de spectacles et de représentations) et, en particulier, à ne plus présenter que trois opéras lors de la saison 2023-2024. La fréquentation constatée diminue globalement, même si les taux de remplissage des spectacles restent satisfaisants.

Pour affiner sa stratégie, l'Opéra est encouragé à poursuivre et élargir les démarches engagées afin d'améliorer sa connaissance et la satisfaction des publics.

4 LA FIABILITÉ DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIÈRE

4.1 Fiabilité des comptes et qualité de l'information financière

En sa qualité d'EPCC à caractère industriel et commercial, l'Opéra est soumis aux règles de la comptabilité communale⁸¹ et à l'instruction budgétaire et comptable M4, applicable aux services publics à caractère industriel et commercial.

4.1.1 La comptabilité analytique⁸²

Les dépenses et recettes de l'Opéra font l'objet d'une imputation artistique (projet) et fonctionnelle (service), ce qui permet de suivre l'équilibre financier des projets et facilite le pilotage financier. S'il convient de souligner le caractère avancé de cette démarche, des marges de progrès existent dans l'exploitation des données et la restitution qui en est faite au CA.

En effet, la synthèse transmise à l'occasion du débat sur les orientations budgétaires présente les dépenses par catégorie artistique (et parfois par projet), alors que les recettes sont présentées de manière globalisée, tous projets confondus. Il n'est donc pas délivré d'information sur le résultat financier dégagé par spectacle ou par catégorie artistique. En outre, leur croisement avec les données d'activité permettrait de calculer des indicateurs utiles au pilotage financier, tels que le coût d'une représentation ou d'une place.

Par ailleurs, comme le notait la chambre dans son précédent rapport⁸³, l'établissement ne présente pas le coût complet des projets, incluant une quote-part des charges générales. Si leur ventilation ne peut être réalisée de manière exacte, une estimation permettrait néanmoins d'approcher le coût réel.

Dans un contexte de déficit financier qui s'aggrave, l'absence de cette information restreint la possibilité de comparer les projets et d'apprécier leurs effets sur la situation financière d'ensemble, et plus généralement, la capacité de pilotage et de prise de décision éclairée des instances dans les domaines de la politique tarifaire, du subventionnement et de l'activité.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'Opéra considère que la détermination du « *coût complet des projets* » n'est « *pas adaptée aux spécificités de l'établissement* » et que « *toute utilisation de clés de répartition appliquées aux charges de structure pourrait être jugée comme aléatoire* ». Néanmoins, sans négliger les imperfections de la démarche visant à déterminer un coût complet, la chambre considère que son estimation reste un élément d'information utile au pilotage.

⁸¹ Articles R. 1431-18 et R. 2221-35 du CGCT.

⁸² La comptabilité « analytique » est un reclassement des flux financiers permettant d'analyser le coût et le résultat financier d'une activité particulière.

⁸³ Observations définitives, rendues communicables le 18 mars 2009.

Recommandation n° 5 : enrichir l'état de synthèse de comptabilité analytique transmis au conseil d'administration en présentant, notamment, le coût net (résultat) par spectacle.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la directrice de l'Opéra fait valoir que les indicateurs « *par catégorie de spectacle, plutôt que par spectacle* », utilisés notamment lors des débats sur les orientations budgétaires (DOB), suffisent au pilotage de l'activité.

Néanmoins, lorsque la convention pluriannuelle d'objectifs sera signée, « *le coût net de l'activité* » par spectacle et par catégorie de spectacle sera présenté au CA. Elle précise que ces données devront être exploitées en lien avec les indicateurs de la convention concernant notamment la diversité de la programmation, afin d'éviter des « *conclusions erronées qui conduiraient par exemple à supprimer les créations parce qu'elles coûteraient plus cher* ». Elle indique, enfin, que d'autres indicateurs suivis en interne (tels que la part de billetterie dans les produits) seront systématiquement transmis au CA à partir d'octobre 2024.

4.1.2 Prévision et information budgétaire

Le taux de réalisation des prévisions budgétaires⁸⁴, qui mesure leur fiabilité, présente un niveau satisfaisant, toujours supérieur à 90 %⁸⁵.

Le DOB, organisé en fin d'année, est précédé d'une présentation au conseil d'administration d'un projet de budget contextualisé. La chambre observe que ce débat n'est acté par une délibération que depuis 2023.

La prévision financière présentée dans le cadre du DOB se limite, la plupart du temps⁸⁶, au seul exercice à venir. Dès lors que la nouvelle direction aura défini son programme, l'établissement gagnerait à présenter de manière systématique au CA une projection pluriannuelle, afin de l'éclairer au mieux sur les trajectoires financières à venir. En réponse à cette observation, la directrice de l'Opéra indique qu'une perspective budgétaire à deux ou trois ans sera désormais présentée lors de chaque DOB.

Enfin, les budgets et comptes administratifs, assortis des annexes exigées par l'instruction M4⁸⁷, sont mis en ligne sur le site internet de l'Opéra.

⁸⁴ Cet indicateur rapporte les prévisions aux réalisations effectives.

⁸⁵ Les délibérations modificatives ne procèdent généralement qu'à des ajustements limités.

⁸⁶ Une projection pluriannuelle 2023-2025 a néanmoins été établie à l'occasion du DOB du 12 octobre 2022.

⁸⁷ L'état des provisions (annexe IV.A3.1 du compte administratif) était cependant manquant en 2018, alors qu'une provision de l'ordre de 400 000 € figurait encore dans les comptes (cf. *infra*).

4.1.3 Les régies

L'organisation des régies⁸⁸ de l'établissement est encadrée par les articles R. 1617-1 et suivants du CGCT et par l'instruction codificatrice n° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006⁸⁹. L'Opéra dispose de deux régies d'avances, l'une pour les achats de nature technique et artistique, l'autre pour les dépenses de communication et de relation avec les publics⁹⁰.

Le montant de l'avance octroyée aux régies et le spectre des dépenses payables ont été considérablement réduits depuis le dernier contrôle de la chambre. Le plafond individuel des dépenses respecte les *maxima* règlementaires⁹¹. L'acte constitutif des régies, la périodicité de transmission des pièces justificatives au comptable, la nomination des régisseurs et mandataires, et les vérifications effectuées sur le journal d'opérations de la régie « technique »⁹² n'appellent pas d'observation.

Toutefois, en comptabilité générale, les dépenses payées via la régie d'avances ne sont pas isolées dans un compte spécifique⁹³, contrairement aux exigences de l'instruction M4. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la directrice de l'Opéra indique que la modification serait effective depuis le 1^{er} janvier 2024.

L'Opéra dispose également de deux régies de recettes pour encaisser le produit de la vente de billets aux usagers et de café aux salariés. Aucune anomalie majeure n'est à signaler.

4.1.4 Le suivi comptable

Le bâtiment n'est pas mis à disposition, au sens comptable⁹⁴. Il ne figure donc pas à l'actif du bilan de l'établissement.

Les immobilisations font l'objet d'un inventaire établi par l'ordonnateur. À la clôture de l'exercice 2022, celui-ci concorde avec l'état de l'actif du comptable public. Par ailleurs, l'établissement a bénéficié de deux subventions d'investissement⁹⁵ progressivement intégrées au résultat, conformément aux exigences comptables.

⁸⁸ Les régies permettent à un agent de l'établissement de manier des deniers publics, par dérogation au monopole légal du comptable public. Elles visent à simplifier et accélérer les opérations de dépenses et de recettes.

⁸⁹ Relative aux régies de recettes, d'avances et de recettes et d'avances des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, publiée au bulletin officiel de la comptabilité publique.

⁹⁰ Les dénominations des régies figurant aux actes constitutifs sont respectivement la régie « technique » et la régie « secrétariat général ».

⁹¹ Arrêté du 19 décembre 2005 relatif au montant, par opération, des dépenses de matériel et de fonctionnement et d'acquisition de spectacles payables par l'intermédiaire d'un régisseur d'avances.

⁹² Arrêtés mensuels du journal d'opérations, visés par le régisseur, pour les mois de mai, août et septembre 2023.

⁹³ Compte 5411 « Régisseurs d'avances (avances) ».

⁹⁴ Au sens comptable, la mise à disposition implique le transfert des droits et obligations du propriétaire au bénéficiaire, notamment la charge du gros entretien.

⁹⁵ 267 346 € en 2015 pour la motorisation scénique et 149 663 € en 2021 pour le renouvellement du matériel technique, dans le cadre du plan de relance gouvernemental.

À la suite du précédent contrôle de la chambre, qui avait mis en évidence des provisions non conformes, l'Opéra a mis en place, en 2011, un plan de reprise échelonné. Dans ce cadre, et de manière conforme, un solde de l'ordre de 0,4 M€ a été conservé jusqu'en 2019 « *par prudence* »⁹⁶ jusqu'à sa reprise intégrale, par délibération du 4 décembre 2019.

Aucune créance ancienne ne reste à recouvrer, fin 2022. Les comptes d'attente⁹⁷ sont régulièrement apurés, attestant que les titres et mandats de régularisation sont établis dans les délais requis et que les justificatifs sont produits au comptable public.

Enfin, l'établissement a adapté le plan comptable de l'instruction M4 à son activité, en créant des subdivisions spécifiques⁹⁸, ce qui permet d'affiner l'information financière.

4.1.5 Organisation financière

La directrice, ordonnateur de l'établissement, a donné une délégation à la DAF pour engager et mandater les dépenses inférieures à 3 000 €.

L'Opéra tient une comptabilité de ses engagements⁹⁹. La relance des fournisseurs, en fin d'exercice, lui permet d'avoir un faible niveau de rattachement.

Le comptable public dispose d'un adjoint, détaché auprès de l'Opéra, lié avec lui par un contrat de travail. Cette proximité favorise la rapidité et la qualité des émissions de titres et mandats par l'ordonnateur, et conduit à un taux de rejet très faible.

4.2 Modèle économique

4.2.1 Les produits

La principale ressource de l'Opéra provient d'un versement de ses membres, composé d'une contribution statutaire fixe et d'une subvention facultative « supplémentaire ». Pour des raisons pratiques, la chambre utilise l'appellation de « financement statutaire » pour désigner ces deux sources de financement dans l'analyse qui suit. En effet, ces sources de financement présentent des caractères communs : toutes deux destinées au financement général, sans affectation particulière, elles sont quasi récurrentes.

⁹⁶ Selon les termes de la délibération.

⁹⁷ Les comptes d'attente enregistrent principalement, en recettes, les reversements de la régie billetterie, et en dépenses, celles payées sans mandatement, principalement les salaires et des prélèvements automatiques.

⁹⁸ La subdivision du compte 706 permet ainsi de distinguer la variété des recettes artistiques.

⁹⁹ Exigée par l'article L. 2342-2 du CGCT.

Le financement statutaire représente près de 10 M€ par an (dont près de la moitié payé par la commune de Lille¹⁰⁰), soit près de 80 % des recettes de l'établissement (graphique n° 4). Il est resté globalement stable sur la période, à l'exception de deux réductions ponctuelles et mineures de subventions supplémentaires¹⁰¹.

Celles-ci, en raison de leur importance (20 % du financement statutaire) et de leur récurrence, sont essentielles pour l'activité de l'Opéra. Leur caractère facultatif constitue néanmoins un facteur d'insécurité, notamment pour la planification de l'activité artistique. Alors que des projets sont préparés très en amont, toute baisse imprévue de cette recette est susceptible de fragiliser l'équilibre financier général.

Les autres ressources sont d'un poids moindre. Elles représentent, chacune, entre 3 % et 8 % des recettes selon les années (graphique n° 4). Il s'agit notamment du produit de la billetterie des spectacles et dans une moindre mesure, de la location d'espaces¹⁰². La politique tarifaire (cf. annexe n° 12) est définie en fonction d'objectifs clairement énoncés, notamment celui de favoriser l'accès à l'Opéra par l'application de prix différenciés par catégorie. Le prix moyen, quasi-stable¹⁰³, masque des disparités. Ainsi, le tarif moyen des opéras a augmenté entre 2018-2019 (27,8 €) et 2022-2023 (31,4 €).

L'Opéra perçoit par ailleurs des recettes découlant de ses collaborations artistiques. Lorsqu'il porte un projet (« producteur délégué »), les coproducteurs lui versent une participation financière. D'autre part, dans le cadre de « cessions et tournées », il facture à d'autres entités la mise à disposition de personnel et la location du matériel.

Des subventions publiques, affectées à une action ou à un projet précis, lui sont également versées, principalement par la MEL et la DRAC (respectivement 11 % et 52 % des fonds reçus durant la période)¹⁰⁴.

L'Opéra bénéficie enfin d'un soutien du secteur privé, principalement sous la forme de contributions financières. Plusieurs formes de partenariat et de mécénat sont proposées et détaillées dans un support de communication établi à cet effet, la formule privilégiée étant le mécénat. Une convention est systématiquement passée entre l'établissement et son mécène¹⁰⁵.

¹⁰⁰ En réponse aux observations provisoires de la chambre, la maire de Lille souligne que sa participation « mériterait d'être soulagée notamment par une participation plus élevée de la Métropole européenne de Lille. En effet, 80 % du public de l'Opéra provient des communes de la Métropole, dont 49 % de Lille (dont il faut rappeler qu'elle fait partie à part entière de la Métropole), et pourtant, la contribution de la Métropole européenne de Lille ne représente que 23 % ».

¹⁰¹ En 2020, la part DRAC se réduit de 6 000 €, avant de revenir, l'année suivante, au niveau antérieur. En 2023, la part régionale baisse de 50 000 €.

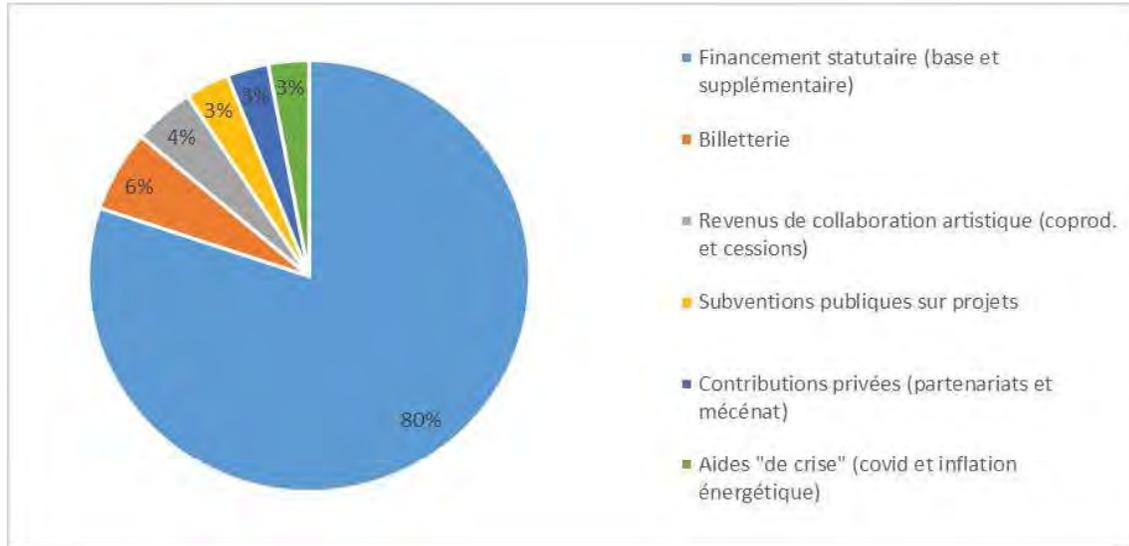
¹⁰² Grande salle (1 138 places assises), foyer (280 m² pour 400 personnes debout), rotonde (150 m² pour 100 personnes debout) et petit salon (25 m² pour 12 personnes).

¹⁰³ 20,90 € en 2018-2019, 21 € en 2021-2022, puis une légère hausse en 2022-2023 avec un tarif à 25 €.

¹⁰⁴ Le projet « Finoreille » a représenté une partie importante de ces subventions.

¹⁰⁵ La chambre en a examiné un échantillon. Les conventions mentionnent les contreparties (vente de billets, location d'espaces, etc.) et leur valorisation, dans le respect du plafond fiscal. Un reçu fiscal, conforme au modèle exigé, est systématiquement remis au mécène.

Graphique n° 4 : Structure des produits (moyenne 2018-2022)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents comptables de l'établissement¹⁰⁶.

4.2.2 Les charges

Elles se répartissent à parts quasi égales entre les charges de personnel et les consommations intermédiaires¹⁰⁷. Parmi ces dernières, les achats de prestations constituent le poste le plus significatif et concernent directement l'activité artistique (cessions, coproductions, formations artistiques, etc.) ou la technique (décors, captation vidéo, etc.).

Les locations immobilières constituent également un coût important, notamment celle concernant le bâtiment principal, dont le loyer a connu une augmentation continue¹⁰⁸. Deux appartements sont également pris en location afin de loger des agents non permanents qui participent à l'activité artistique, ainsi qu'un local pour le stockage des décors et costumes.

Les coûts d'électricité et d'eau ont progressé de manière continue durant la période, particulièrement en 2022, en dépit de la démarche de sobriété énergétique dans laquelle s'est engagé l'Opéra (certification ISO 20121)¹⁰⁹.

Les charges de personnel baissent jusqu'en 2020, avant de retrouver leur niveau de début de période, en 2022. Cette stabilité apparente, conjuguée à la baisse de l'effectif (117 ETP en 2018, 103 en 2022), masque une hausse sensible du coût unitaire par ETP, qui passe de 54 300 € en 2018 à 62 300 € en 2022 (soit + 3,5 % par an). L'évolution, qui concerne autant les agents permanents que non permanents, trouve principalement sa source dans la hausse des rémunérations. L'établissement l'explique par les négociations salariales de branche, les avancements automatiques à l'ancienneté (pour le personnel permanent) et les difficultés de recrutement depuis la crise sanitaire (pour le personnel non permanent).

¹⁰⁶ Les revenus de locations n'apparaissent pas car leur part est inférieure à 0,5 %.

¹⁰⁷ Achats divers pour l'activité artistique et le fonctionnement technico-administratif de la structure.

¹⁰⁸ Fixé à 772 998 € TTC en 2017, porté à 785 162 € en 2020 et estimé à 832 835 € TTC pour 2024.

¹⁰⁹ Selon un document interne, la consommation d'électricité/chauffage a constamment diminué depuis 2013.

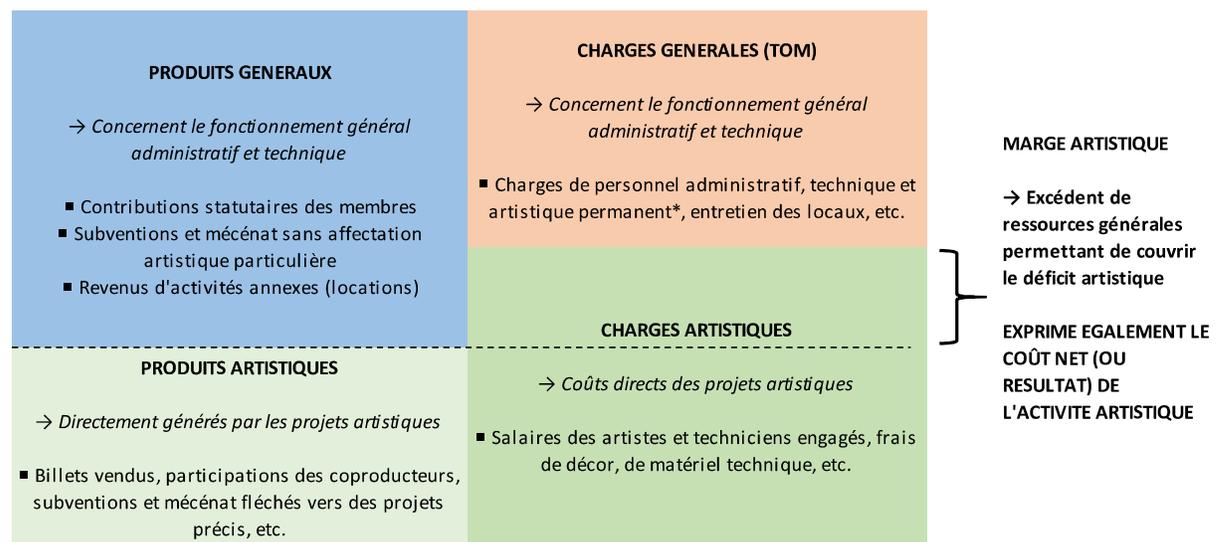
En réponse aux observations provisoires de la chambre, la directrice de l'Opéra objecte que l'analyse de la masse salariale par ETP englobant les salariés permanents et non permanents n'est pas pertinente dès lors que le recrutement de ces derniers dépend de l'activité artistique (dont les besoins en compétences varient selon les spectacles). Sans méconnaître cette spécificité, la chambre considère cependant que la présentation d'un indicateur globalisant l'ensemble des salariés apporte une information d'ordre général sur les dépenses de personnel.

Enfin, en raison d'un excédent dégagé en 2020 (résultant de la crise sanitaire), l'Opéra a payé 0,29 M€ d'impôt sur les sociétés. En partie neutralisé par le déficit enregistré en 2021 résultant du mécanisme de « report en arrière de déficit »¹¹⁰, il dispose d'un crédit d'impôt de 51 908 €. Il bénéficie par ailleurs de crédits d'impôts « spectacle vivant »¹¹¹.

4.2.3 Approche analytique

L'analyse financière d'un établissement culturel est généralement réalisée à partir d'une classification des dépenses et recettes, selon qu'elles soient générales ou artistiques, ce qui permet de calculer le coût net artistique et la marge artistique. Conformément à un usage du secteur, les charges générales sont appelées « théâtre en ordre de marche » (TOM)¹¹².

Schéma n° 1 : Grille de lecture d'analyse financière d'un établissement culturel



Source : chambre régionale des comptes.

* L'Opéra de Lille ne dispose pas de personnel artistique permanent.

¹¹⁰ Également appelé « carry back » et prévu à l'article 220 quinquies du code général des impôts (CGI), le dispositif permet aux entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés, en cas de résultat fiscal déficitaire, d'imputer celui-ci sur le résultat fiscal excédentaire de l'année précédente, faisant apparaître un excédent d'impôt sur les sociétés et, en conséquence, une créance d'égal montant sur le Trésor.

¹¹¹ Article 220 sexdecies du CGI (38 941 € en 2022, 53 000 € en 2023 et 25 000 € prévus en 2024).

¹¹² Il n'existe pas de définition réglementaire de cette notion.

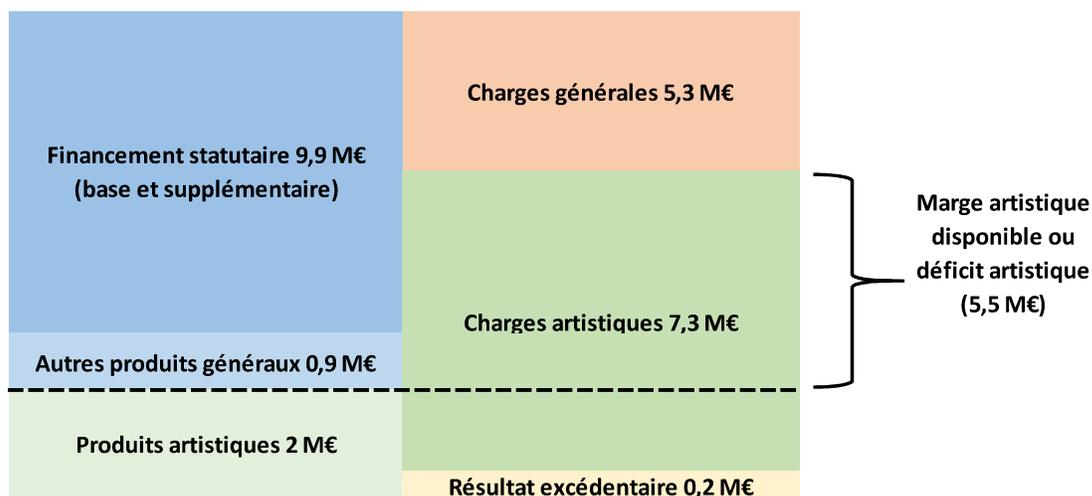
L'analyse du modèle économique de l'Opéra de Lille dégage des constats relativement uniformes au cours de la période, caractérisant sa structure financière :

- le « financement statutaire », principale ressource générale, est consommé pour moitié par les charges générales ; le reliquat constitue, pour l'essentiel, la marge disponible pour le financement artistique ;
- le coût net artistique¹¹³ est très largement déficitaire ; les charges artistiques ne sont en effet couvertes qu'à hauteur de 25 % par les produits de l'activité artistique et 10 % par la billetterie ; le déficit est supporté par la marge artistique, principalement constituée du financement statutaire.

Ces tendances se vérifient pour les spectacles d'opéra, qui représentent la dominante financière de l'activité. À titre d'illustration, les coûts directs de l'opéra « Freitag Aus Licht »¹¹⁴ n'ont été couverts qu'à hauteur de 14 % par les produits de l'activité artistique et 5 % par la billetterie. Par ailleurs, l'estimation du coût complet¹¹⁵ d'une place s'élevait à 600 €, alors que le tarif moyen pratiqué était de 18 €.

En revanche, ces évolutions masquent des disparités selon les projets qui ont une structure financière différente en fonction de leurs caractéristiques propres (existence ou non d'une coproduction, de cessions, nombre d'entrées, envergure du décor, obtention d'une subvention spécifique, etc.). Ainsi, certains projets enregistrent un déficit plus ou moins élevé.

Schéma n° 2 : Modèle économique de l'Opéra de Lille (moyenne annuelle 2018-2022)



Source : chambre régionale des comptes, à partir de la comptabilité analytique de l'établissement.

¹¹³ Il correspond à la différence entre les charges et les produits artistiques.

¹¹⁴ Représentations en novembre 2022.

¹¹⁵ Pour estimer le coût complet d'une action artistique, il faut ajouter, à son coût direct, la part des charges générales qui lui seraient imputables. Les charges générales ne pouvant être réparties entre les actions artistiques, le coût complet ne peut qu'être estimé, en rattachant au projet une quote-part théorique des charges générales qui lui seraient imputables. Pour faire cette estimation, la chambre a retenu un taux de charges générales basé sur le poids financier du spectacle dans les charges artistiques directes.

Tableau n° 5 : Indicateurs financiers pluriannuels calculés à partir de la comptabilité analytique sur un échantillon d'opéras de la saison 2022/2023

| En € | | Pelléas et Mélisande | Sémélé | Freitag aus licht | Falstaff |
|----------------------------|--|-------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| Données d'activité | Nbre représentations (sur la saison 2022/2023) | 5 | 5 | 3 | 9 |
| | Nbre de billets vendus | 5 644 | 4 743 | 2 077 | 9 012 |
| Coût | Charges artistiques (coût direct) | 2 121 932 | 1 265 986 | 732 854 | 2 648 868 |
| | + Quote-part de charges générales (estimation) | 1 656 952 | 938 635 | 531 139 | 2 278 260 |
| | = Coût complet du projet | 3 778 884 | 2 204 621 | 1 263 993 | 4 927 128 |
| Coût du billet | Coût direct | 376 | 267 | 353 | 294 |
| | Coût complet | 670 | 465 | 609 | 547 |
| Ressources propres | Billetterie | 186 201 | 149 996 | 36 578 | 308 059 |
| | Mécénat | 5 095 | 1 798 | 0 | 4 795 |
| | Coproductions et cessions | 121 631 | 0 | 65 000 | 213 000 |
| Tarif | Prix moyen du billet vendu | 33 | 32 | 18 | 34 |
| Indicateurs de résultat | Résultat "de projet" (ressources propres - coût direct) | - 1 809 005 | - 1 114 192 | - 631 276 | - 2 123 014 |
| | Couverture coût direct par billets vendus | 9 % | 12 % | 5 % | 12 % |
| | Couverture coût direct par ressources propres | 15 % | 12 % | 14 % | 20 % |

Source : chambre régionale des comptes, à partir de la comptabilité analytique de l'établissement.

Notes :

- Seul « Pénélope » n'a pas été analysé au titre de cette saison.
- Pour « Pelléas et Mélisande » et « Falstaff », les indicateurs présentés sont défavorablement affectés par des surcoûts liés à la crise sanitaire. Les représentations ont dû être reportées, mais une partie des dépenses engagées n'ont pu être supprimées ou reportées, conduisant ainsi à un surcoût des projets.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la directrice de l'Opéra indique que « Freitag aus Licht » ne peut être comparé aux autres spectacles, eu égard notamment au caractère plus confidentiel de l'œuvre et aux tarifs pratiqués (de 5 à 36 € la place), différents de ceux des trois autres spectacles (de 5 à 72 € la place).

4.3 Évolution rétrospective des finances (2018-2023¹¹⁶)

4.3.1 L'exploitation

L'exploitation est caractérisée par une situation excédentaire en début de période, avec un résultat en constante amélioration jusqu'en 2020. Cette situation favorable doit être relativisée, car elle ne reflète pas l'équilibre financier réel de l'exploitation¹¹⁷. Le résultat 2019 comporte en effet des revenus d'exercices antérieurs avec la reprise d'une provision ancienne ne couvrant aucune charge, tandis que le résultat 2020 s'inscrit dans le contexte de crise sanitaire où les restrictions d'activité ont entraîné une réduction des charges, alors que les financements statutaires ont été maintenus et des aides de l'État ont été perçues (d'où un excédent inattendu).

Depuis la reprise de l'activité, en 2021, la tendance s'inverse et l'Opéra enregistre des déficits qui s'aggravent, sous l'effet d'une contraction, en fin de période, de sa marge artistique. Cette évolution s'explique par une progression continue des charges générales¹¹⁸, à financement statutaire quasi inchangé.

Pour sa part, la marge artistique disponible, s'élevant à 58 % du financement statutaire jusqu'en 2021 (en raison notamment d'aides exceptionnelles reçues lors de la crise sanitaire), se contracte véritablement à partir de 2022 où elle n'en représente plus que 52 %. Une nouvelle dégradation, à hauteur de 46 % des financements statutaires, est attendue en 2023.

Depuis 2021, la marge artistique n'est plus suffisante pour supporter le déficit engendré par l'activité artistique qui, par ailleurs, a tendance à dégager moins de ressources propres qu'avant la crise sanitaire. Si ces ressources permettaient de couvrir jusqu'à 27 % des coûts artistiques en 2018, elles ne le font plus que pour 23 % en 2022.

En conséquence, après un premier résultat négatif en 2021 (- 137 300 €), un second a été constaté en 2022 (- 341 000 €), et un nouveau résultat négatif est attendu en 2023 (- 374 900 €). Les prévisions pour 2024 prolongent et aggravent cette tendance.

L'Opéra indique que les premières mesures de réduction de l'activité artistique décidées en 2021, en réaction aux tensions financières émergentes, n'ont eu d'effet qu'au second semestre 2023, compte tenu du cycle des projets préparés quelques années plus tôt.

¹¹⁶ Les données 2023 présentées dans cette partie constituent les prévisions de clôture de l'établissement, figurant dans les documents du DOB du 17 octobre 2023.

¹¹⁷ Voir notamment le compte de résultat figurant en annexe n° 13.

¹¹⁸ En moyenne, 3 % par an entre 2018 et 2022, avec une nouvelle hausse attendue en 2023. Elle concerne autant les consommations intermédiaires que les charges de personnel permanent.

4.3.2 L'investissement

Les investissements significatifs¹¹⁹ sont supportés par la commune de Lille, en sa qualité de propriétaire du bâtiment. Dès lors, le volume annuel des investissements de l'Opéra est modeste (0,18 M€ à 0,38 M€) et porte sur du matériel technique pour l'activité artistique, le bâtiment ainsi que du matériel informatique.

Jusqu'en 2021, l'Opéra a dégagé un autofinancement lui permettant de financer intégralement son effort d'équipement et même d'accroître ses réserves financières à hauteur de 1 M€. Au cours des exercices suivants, les déficits d'exploitation et une capacité d'autofinancement négative l'ont contraint à prélever 0,5 M€ de son fonds de roulement.

L'établissement n'a contracté aucun emprunt.

4.3.3 Le fonds de roulement et la trésorerie

Les résultats positifs d'exploitation et l'autofinancement des investissements ont permis, jusqu'en 2021, une augmentation du fonds de roulement¹²⁰. Fin 2020, il représentait 1,8 M€, soit 63 jours de charges courantes, garant d'une certaine sécurité financière.

Cependant, la dégradation continue de l'équilibre financier, depuis 2021, a conduit l'établissement à prélever chaque année dans son fonds de roulement. Les prévisions de clôture pour 2023 le placent encore à un niveau satisfaisant.

S'agissant de la trésorerie, l'examen de sa situation mensuelle et des délais de paiement ne révèle pas de tension particulière. La ligne de trésorerie, souscrite en 2020 et clôturée en février 2023, n'a jamais été mobilisée, mais a engendré des frais bancaires.

4.4 Une dégradation majeure attendue en 2024

Les prévisions de l'établissement pour 2024 recourent, à grands traits, les prévisions d'atterrissage 2023, avec une estimation de marge artistique disponible de 4,7 M€ et un coût net artistique de 5,1 M€, aboutissant à un déficit de 0,47 M€ (+ 90 000 € par rapport à 2023). Ce dernier paraît sous-estimé en raison d'hypothèses parfois optimistes, concernant notamment les consommations intermédiaires (annoncées en baisse, alors qu'elles ont connu jusqu'ici une progression continue).

¹¹⁹ Réfection de la toiture (2 M€ entre 2021 et 2023) et travaux du « cintre », à savoir installation technique de manipulation des décors (2,6 M€ estimés en 2023 et 2024), auxquels participent également les financeurs.

¹²⁰ Le fonds de roulement est la différence entre les ressources à plus d'un an (dotations/réserves, subventions, emprunts) et les emplois stables (investissements réalisés et en cours). Il est destiné à financer, dans un premier temps, les investissements et les biens durables.

L'Opéra indique que ce budget traduit financièrement le respect des conditions posées par le conventionnement TLIN, dès lors qu'il inclut le quatrième opéra, supprimé en 2023-2024¹²¹. Par ailleurs, selon lui, l'accueil de cet opéra doit également permettre d'« *atteindre un niveau d'activité qui fasse effet de levier pour générer de nouvelles ressources propres* »¹²², en particulier des recettes de mécénat.

Le déficit entraînerait une dégradation substantielle du fonds de roulement, réduit de moitié, pour aboutir à seulement 15 jours de charges courantes. Un tel niveau – qui doit alerter l'Opéra – fragiliserait gravement sa situation financière de sorte qu'un déficit équivalent qui se produirait en 2025 exposerait l'établissement à un risque de cessation de paiements.

Dans ces conditions, et sauf à bénéficier d'une augmentation des financements statutaires, l'établissement est contraint de réexaminer sa stratégie d'activité et financière.

Il ne peut, dès lors, que s'orienter vers une activité artistique dont le dimensionnement et le modèle financier sont compatibles avec son niveau de financement statutaire (tout en préservant son rayonnement et sa qualité artistique) et les exigences du TLIN.

À cette fin, la définition d'une stratégie unifiée et concertée entre les membres, dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs, serait de nature à orienter plus clairement l'action de l'Opéra (au moyen notamment d'objectifs et d'indicateurs cibles) et ainsi à éloigner tout risque de dispersion des coûts. L'amélioration de l'information financière analytique participerait également de cette amélioration attendue du pilotage par les instances.

Au titre des actions qui permettraient d'optimiser les coûts artistiques, la réduction du nombre de spectacles (ou de représentations) est un levier nécessairement limité, puisqu'elle entraîne une baisse des revenus associés (notamment de billetterie). Il s'agit donc pour l'Opéra de rechercher le niveau et la nature d'activités pertinents au regard du bilan coût/recettes.

L'adaptation des formats et de la mise en scène des spectacles, mise en œuvre dans d'autres établissements, figure, du point de vue de la chambre, parmi les options qui pourraient être envisagées, sans remise en cause de la qualité artistique.

Si le partage des coûts, par la coproduction, est encore recherché, les perspectives sont plus limitées en raison de la diminution des capacités de production de l'ensemble des maisons d'opéra. Pour cette raison, l'établissement n'envisage aucune coproduction en 2024 et ne prévoit aucune recette de ce type, à la différence des saisons précédentes.

La maximisation des ressources propres est également une piste de nature à contenir le déficit structurel des projets artistiques.

Les marges d'ajustement des tarifs de billetterie sont néanmoins assez limitées au regard des objectifs d'accessibilité et d'ouverture sociale. Durant la période considérée, les hausses ont été modestes (cf. annexe n° 12), et celles de 2023-2024 n'ont concerné que les trois premières catégories. L'Opéra gagnerait vraiment à disposer d'une meilleure connaissance de ses publics pour évaluer l'acceptabilité d'une hausse de prix, même ciblée.

¹²¹ Rapport sur les orientations budgétaires pour 2024.

¹²² Ibid.

Au-delà des hausses de prix, le levier tarifaire peut être mobilisé sous d'autres formes, comme l'Opéra l'a récemment démontré. La redéfinition de la structure de la grille tarifaire, des jauges par catégorie de places et du plan de salle doit permettre de s'adapter davantage aux choix économiques du public et ainsi maximiser les entrées par spectacle.

S'agissant des revenus provenant des locations, l'établissement a amélioré le suivi de la disponibilité des espaces au titre de la saison 2023-2024, afin d'optimiser cette ressource. Les possibilités d'occupation par des tiers sont cependant limitées, en raison de leur mobilisation pour l'activité artistique et les répétitions. Elles seront revues à la baisse en cas de reprise d'activité pour les saisons suivantes.

Enfin, l'établissement fait état d'une « *refonte en cours de la stratégie* »¹²³ relative au mécénat, qui vise essentiellement à redéfinir la communication, davantage ciblée sur des actions précises, en particulier celles s'inscrivant dans des politiques sociales ou environnementales. D'autres réflexions sont en cours, telles que la création d'un « *club d'entreprise* » ou le développement du mécénat vers les particuliers. Néanmoins, le caractère récent de cette stratégie ne permet pas de confirmer la hausse potentielle des recettes concernées, telle qu'envisagée dans le projet de budget pour 2024.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La chambre ne relève aucune anomalie comptable particulière. Des marges de progrès existent cependant en matière de comptabilité analytique. La restitution qui en est faite aujourd'hui au conseil d'administration pourrait être enrichie d'informations supplémentaires, tels que le coût net par spectacle ou celui d'une place. Cela permettrait de mieux évaluer l'impact financier de chaque projet et d'améliorer le pilotage de l'Opéra.

Le financement de l'établissement dépend à plus de 80 % des contributions publiques que ses membres lui versent chaque année. L'activité artistique, reposant principalement sur les spectacles d'opéra, est structurellement déficitaire, avec des ressources propres (notamment de billetterie) qui ne couvrent en moyenne qu'un quart des coûts engagés.

Depuis 2021, les résultats d'exploitation de l'Opéra sont négatifs et ne cessent de se dégrader, en dépit d'une stabilité des financements publics et de premières mesures visant à réduire l'activité artistique. L'établissement fait aujourd'hui face à une augmentation continue de ses charges de structure et à des ressources propres artistiques qui peinent à revenir à leur niveau d'avant la crise sanitaire.

Selon ses prévisions, le déficit s'aggraverait de nouveau en 2024. Si cette tendance se poursuivait, l'Opéra pourrait être exposé, dès 2025, à un risque de cessation des paiements.

Ces perspectives appellent à un réexamen de la stratégie d'activité et financière, en lien étroit avec les financeurs. L'enjeu pour la structure est de garantir une activité artistique soutenable financièrement, sans compromettre les exigences du conventionnement TLIN, la qualité artistique et les objectifs d'ouverture aux publics.

*

* *

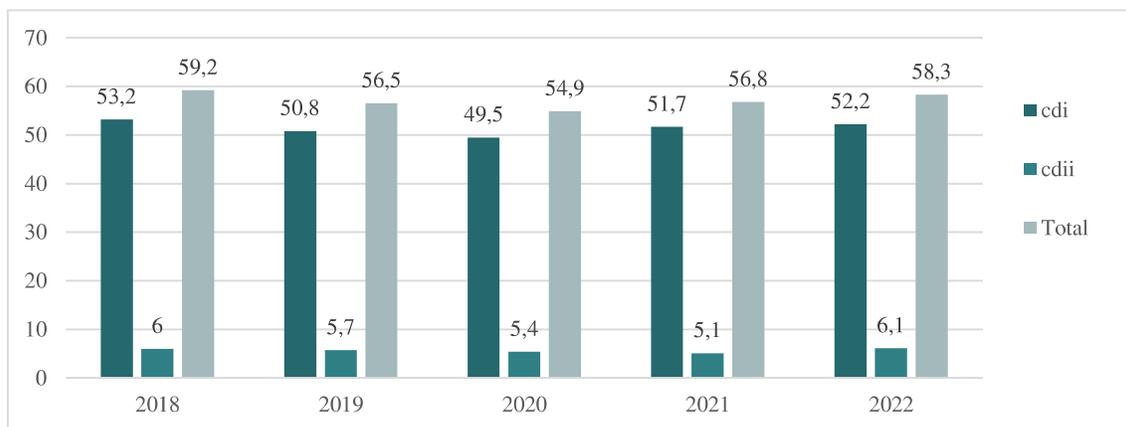
¹²³ Ibid.

ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe n° 1. Évolution des effectifs (permanents et non permanents) | 39 |
| Annexe n° 2. Les créations | 40 |
| Annexe n° 3. Opéras/spectacles musicaux réalisés en coproduction..... | 42 |
| Annexe n° 4. Les captations..... | 43 |
| Annexe n° 5. Hors-les-murs et opéra pour tous | 45 |
| Annexe n° 6. Les projets d'éducation artistique et culturelle et l'utilisation du pass culture | 46 |
| Annexe n° 7. Fréquentation des jeunes..... | 47 |
| Annexe n° 8. Fréquentation | 48 |
| Annexe n° 9. Données financières rétrospectives (2018-2023)..... | 49 |
| Annexe n° 10. Données financières prévisionnelles pour 2024 | 53 |
| Annexe n° 11. Impact financier de la crise sanitaire en 2020..... | 54 |
| Annexe n° 12. Politique tarifaire | 55 |

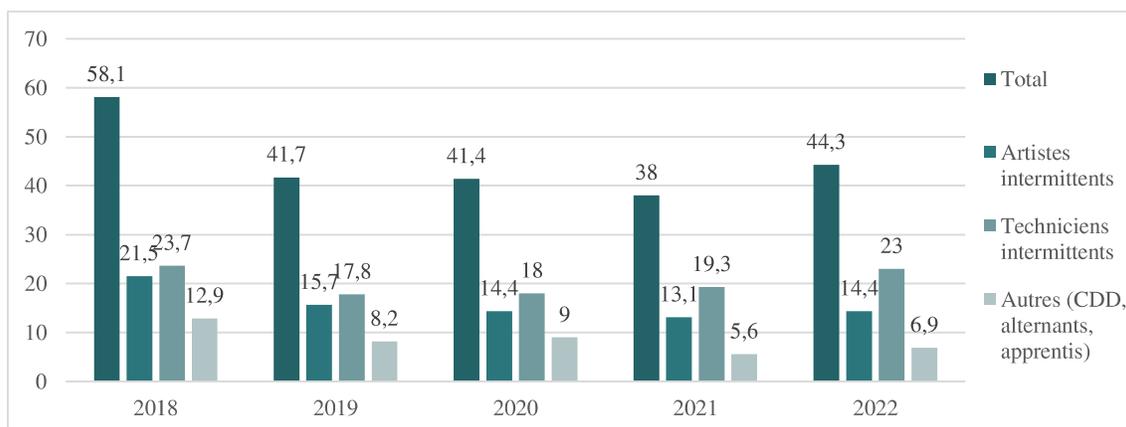
Annexe n° 1. Évolution des effectifs (permanents et non permanents)

Graphique n° 5 : Évolution du nombre de permanents (ETP)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels santé et sécurité, conditions de travail.

Graphique n° 6 : Évolution du nombre de non permanents (ETP)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels santé et sécurité, conditions de travail.

Annexe n° 2. Les créations

Méthodologie

Pour dénombrer le nombre de créations, la chambre a tenu compte :

- des œuvres contemporaines (commande-création, production ou coproduction d'une œuvre contemporaine d'opéra ou de danse), la première représentation n'ayant pas nécessairement lieu à l'Opéra de Lille) ;
- des nouvelles productions, soit des œuvres existantes faisant l'objet d'une nouvelle mise en scène, d'une nouvelle distribution, d'un nouveau décor, etc., la première représentation n'ayant pas nécessairement lieu à l'Opéra de Lille.

Tableau n° 6 : Évolution du nombre de créations

| | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nombre de créations | 10 | 9 | 8 | 10 | 6 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des données transmises par l'établissement

Tableau n° 7 : Liste des créations

| Saison | Création Nouvelle production ¹²⁴ | Création Hors les murs | Commentaires |
|-----------|---|--|--|
| 2018/2019 | Trois contes | | Commande de l'OdL (Opéra de Lille) |
| | Coraline | | Commande de l'OdL |
| | Rodelinda | | |
| | La Flûte enchantée ou... | | |
| | Pygmalion | | |
| | From Within (danse) | | |
| | Requiem pour L (danse) | | |
| | 6 concertos B (danse) | | |
| | | Faust | Créé par une résidence de création à l'OdL |
| | Four for | Créé par une résidence de création à l'OdL | |
| 2019/2020 | Indian Queen | | |
| | Les pêcheurs de perles | | |
| | Les Noces, variation | | Commande OdL |
| | Zauberland | | |
| | Into the little hill | | |
| | Une maison (danse) | | |
| | D'à côté (danse) | | |
| | | Telegrams | Telegrams from the nose |
| | White dog (danse) | | |

¹²⁴ En gris, nouvelle production.

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE « OPÉRA DE LILLE »

| Saison | Création | | Saison |
|-----------|------------------------|-----------|---|
| 2020/2021 | Au cœur de l'océan | | Co-commande de l'OdL et Le Balcon, présenté sans public à Lille et repris à Paris |
| | Le retour d'Idoménée | | |
| | Mawal de la terre | | Commande OdL |
| | Pelléas et Mélisande | | Diffusé devant des professionnels (covid) |
| | Tosca | | Idem |
| | Bastien et Bastienne | | Idem |
| | Fantôme de l'opéra | | Visites ; commande OdL |
| | | Dark red | Diffusée hors-les-murs mais porté par OdL |
| 2021/2022 | Like Flesh | | Commande OdL |
| | Somnole (danse) | | |
| | Miramar (danse) | | |
| | Chœurs (danse) | | "recréation", création initiale en 2012 |
| | Tryptich (danse) | | |
| | Inukshuk aux étoiles | | Commande OdL (création dans le cadre de « Finoreille ») |
| | Songe d'une nuit d'été | | |
| | Idoménée | | |
| | Didon et Enée | | Nouvelle production de l'Opéra de Genève ; 1ère à Lille |
| | | Des nuits | |
| 2022/2023 | Pelléas et Mélisande | | |
| | Falstaff | | |
| | Freitag | | |
| | Pépé chat | | |
| | Ad Alta (danse) | | |
| | Groove(danse) | | |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des bilans d'activité et des informations transmises par l'établissement.

Annexe n° 3. Opéras/spectacles musicaux réalisés en coproduction

Les opéras suivants n'ont pas été comptabilisés : Bastien Bastienne (le montant total ne figure pas dans le contrat) ; Coraline dont le contrat est en Livres Sterling et les opéras pour lesquels l'Opéra de Lille est producteur sans avoir toutefois reçu d'apport en coproduction d'autres structures¹²⁵

Tableau n° 8 : L'Opéra de Lille : producteur délégué et coproducteur

| Saisons | Titre | Coproducteurs | Montant de coproduction (HT) | Part de Lille (HT) | Part en % |
|------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|----------------------|-----------|
| 2022/23 | Falstaff | Théâtre de Caen et Théâtres de la ville de Luxembourg | 768 143 | 608 143 | 79 |
| | Pépé chat | Les ballets C de la B vzw | 315 226 | 30 000 | 10 |
| | Pelléas et Mélisande | Théâtre de Caen et Les Siècles | 1 177 771 | 546 360 | 46 |
| | Freitag aus Licht | Le Balcon | 394 386 | 328 458 | 83 |
| 2021/22 | Like Flesh | L'Op. orchestre nat. Montpellier, Op. nat. Lorraine, institut de recherche et de coordination acoustique | 496 432 | 278 054 | 56 |
| | Didon et Enée | Grand théâtre Genève et l'adm municipale de Luxembourg | 1 038 000 | 159 000 | 15 |
| | Idoménée | Staatsoper unter den linden | 660 000 | 396 000 | 60 |
| 2020/21 | Bastien/Bastienne | Orchestre de Picardie | 2 | 30 000 | |
| | Pelléas et M | Théâtre de Caen | 835 487 | 750 856 | 90 |
| | Au cœur de l'océan | Le Balcon | 335 367 | 235 367 | 70 |
| 2019/20 | Pêcheurs de perles | Opera Vlaanderen et Théâtres de la ville du Luxembourg | 150 000 | 65 000 | 33 |
| | Into the little Hill | L'Aurore Boréale | 123 586 | 25 000 | 20 |
| | Indian queen | Théâtre de Caen et Op. Ballet Vlaanderen et Les théâtres de la ville de Luxembourg | 648 160 | 413 160 | 64 |
| | Zauberland | Centre international de créations théâtrales | 305 027 | 30 000 | 10 |
| 2018/19 | Flûte enchantée | Théâtre royal de la monnaie | 750 000 | 150 000 | 20 |
| | Trois contes | Angers Nantes Opéra et la ville de Rennes (opéra) | 425 574 | 295 574 | 70 |
| | Pygmalion | Op Dijon, théâtre de Caen, théâtre de Luxembourg | 979 946 | 100 000 | 10 |
| | Coraline | Royal opéra House covent garden foundation (...) | 96 900 Livres S | 17 940 LS | 20 |
| | Rodelinda | Théâtre de Caen, théâtre municipal de Santiago | 547 800 | 437 800 | 80 |
| Total (prod déléguée) | | | 5 293 753 | 3 658 405 | 69 |
| Total coproduction | | | 4 657 152 | 1 190 367 | 26 |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des contrats de coproduction et de ses avenants.

¹²⁵ 2021/22 : Inukshuk et Le songe d'une nuit d'été ; 2020/21 : Le retour d'Idoménée et Tosca.

Annexe n° 4. Les captations

Tableau n° 9 : Bilan financier des retransmissions (en euros)

| Années | Spectacle | Dépenses | Recettes | Détail (recettes) |
|--------|-------------------|----------|----------|--|
| 2023 | Falstaff | 130 000 | 75 500 | (36 000) Villes et 23 000 (Ozango) et 16 500 (Opera Vision à recevoir) |
| 2022 | Midsummer Night's | 165 778 | 57 200 | 37 200 Villes et Mosaic MEL et 20 000 (fondation Orange) |
| 2021 | Tosca | 110 561 | 30 000 | (Fondation Orange) |
| 2020 | Falstaff | - | - | Annulation (covid) |
| 2019 | Flûte enchantée | 201 163 | 32 400 | 32 400 (Villes) |
| 2018 | Nabucco | 181 593 | 57 000 | 57 000 (Villes et Mosaic MEL) |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des budgets artistiques¹²⁶.

Carte n° 1 : Lieux de transmission de « Songe d'une nuit d'été » en 2022



Source : Extrait du bilan Songe d'une nuit d'été.

¹²⁶ Données validées par la DAF, le 3 novembre 2023. Ozango et Camera Lucida sont des sociétés de production. Opera Vision est une plateforme de streaming d'opéra entièrement gratuite soutenue par le programme « Europe Créative » de l'Union européenne.

Tableau n° 10 : Bilan financier des captations (en euros)

| Années | Spectacle | Dépenses | Recettes | Recettes |
|--------|----------------------|----------|----------|---|
| 2023 | Don Giovanni | 57 000 | 22 000 | 20 000 (Ozango) et 2 000 (Radio France) |
| 2022 | Like Flesh | 69 171 | 28 500 | 16 500 (Opera Vision) et 12 000 (Camera Lucida) |
| 2022 | Freitag | 18 190 | | |
| 2021 | Idoménée | 59 941 | 2 000 | 2 000 (Radio France) |
| 2021 | Pelléas et Mélisande | 73 792 | 25 000 | 25 000 (CNM) |
| 2020 | Noces | 21 379 | | |
| 2019 | Trois contes | 19 783 | 2 000 | 2 000 (Radio France) |
| 2019 | Indian Queen | 17 403 | 8 000 | 8 000 (Ozango) |
| 2018 | Roi dragon | 5 058 | | |
| 2018 | Rodelinda | 13 366 | | |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des budgets artistiques, amendée par l'Opéra.

Annexe n° 5. Hors-les-murs et Opéra pour tous**Tableau n° 11 : Spectacles présentés hors les murs en coréalisation**

| Saisons | Nombre de spectacles | Nombre de représentations | Structures d'accueil |
|---------|----------------------|---------------------------|--|
| 2017/18 | 3 | 12 | |
| 2018/19 | 3 | 3 | Le Phénix (Valenciennes), le Vivat (Armentières / 2) |
| 2019/20 | 2 | 2 | Rose des Vents (Villeneuve d'Ascq), Vivat |
| 2020/21 | 2 (4 prévus) | 28 | Dont 27 au Louvre Lens (déambulations) |
| 2021/22 | 3 | 5 | Atelier Lyrique (Tourcoing / 2), Mons-en-Barœul |
| 2022/23 | 2 | 4 | Vivat et théâtre du Nord |
| 2023/24 | 5 | 6 | Maison folie (Lomme), le Vivat, Phénix, salle à Lille et Barcarolle (Saint-Omer) |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des bilans d'activité par saison.

Tableau n° 12 : Évolution de la participation aux journées « Happy Day » et portes ouvertes

| | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 | 2022/23 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total « Happy Day »/JEP | 17 700 | 23 206 | 17 673 | / | 19 912 | 17 058 |

Source : chambre régionale des comptes, à partir du tableau billetterie pour l'année 2019/2020 et des bilans d'activité pour le reste.

Commentaire : la baisse en 2022/2023 s'explique par la suppression du « Happy Day » de février, remplacé par « l'Opéra Games ».

Annexe n° 6. Les projets d'éducation artistique et culturelle

1) Les projets d'éducation artistique et culturelle (EAC) assortis d'une médiation

Les actions scolaires, principalement organisées autour des spectacles dits « scolaires » et des spectacles tout public, sont assorties d'une médiation, c'est à dire d'une visite de l'Opéra, d'une présentation ou d'un atelier¹²⁷.

Tableau n° 13 : Origine géographique des établissements scolaires dont les élèves assistent à un spectacle

| | Lille | MEL | Hors MEL | Pas-de-Calais | Hauts-de-France |
|-----------|-------|-----|----------|---------------|-----------------|
| 2022/2023 | 21 | 52 | 26 | 13 | |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de l'Opéra « fréquentation scolaire provenance ».

2) Les autres projets EAC

Tableau n° 14 : Principaux projets EAC au titre des saisons 2021/22 et suivantes

| Intitulé | Financement/partenaire | Public | Saisons |
|---------------------|---|--|------------------|
| Nomad | Crédits européens (Big bang) | classe/chorale d'un collège (Lille St Maurice/Fives) | 21/22 et 22/23 |
| Kyrielle | Appel à projet de la DRAC | 20 élèves 2 nd e passerelle (Lille) | Chaque saison |
| Classe dans l'opéra | Commune de Lille (contrat de partenariat) | 1 classe du primaire (Lille - Fives) | 22/23 et 23/24 |
| Chant choral | Crédits départementaux alloués aux collèges | 60 élèves (Chauny) | 21/22 (ponctuel) |
| Invités région | Partenariat Région | 3 classes de 3 lycées professionnels ¹²⁸ | Chaque saison |
| Pep's | Appel à projet de la Région | 52 lycéens (Lille Fives et Roubaix) | 22/23 |
| Parcours découverte | Cofinancé par l'Opéra et le lycée feuilles vertes | 22 élèves (CAP) (Saint-André-lez-Lille) | 21/22 Ponctuel |
| Les ambassadeurs | Opéra | 1 classe (Lille Wazemmes puis Fives) | Chaque saison |

Source : chambre régionale des comptes, à partir du document « Les dispositifs d'EAC avec les scolaires » et des tableaux « visites-médiations RP » par saison.

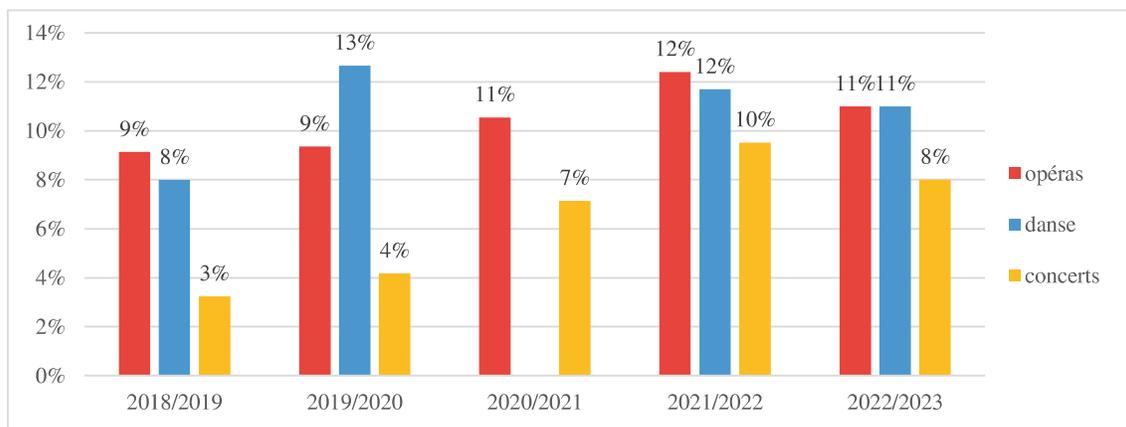
L'Opéra vient également d'engager une expérimentation avec plusieurs territoires situés à Lille (Fives) ou à proximité. Elle consiste à constituer un réseau d'acteurs locaux et à travailler plus durablement sur une plus petite échelle afin de créer une dynamique sur ces territoires.

¹²⁷ Pour ces actions, l'opéra n'utilise pas les outils pédagogiques mis à disposition par la ROF mais construit ses propres outils.

¹²⁸ En 2022/2023 : Calais, Saint-Quentin et Montreuil-sur-Mer.

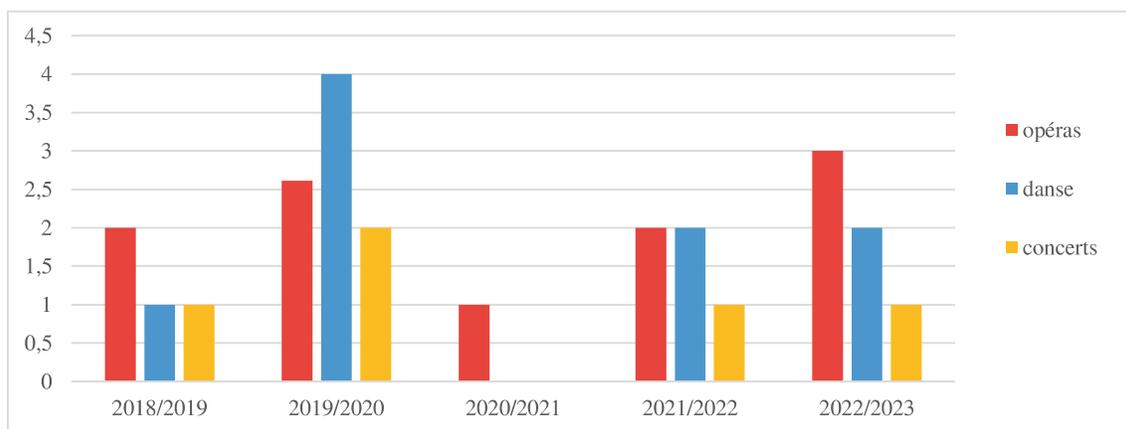
Annexe n° 7. Fréquentation des jeunes

Graphique n° 7 : Fréquentation des moins de 28 ans (hors scolaires)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

Graphique n° 8 : Taux de fréquentation des scolaires



Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

Le Pass culture¹²⁹, regardé comme un outil destiné à favoriser l'accès des jeunes à la culture est accepté. Au titre de l'année 2021-2022, 273 jeunes ont utilisé ce Pass.

¹²⁹ Généralisé en mai 2021 pour les jeunes de 18 ans et élargi aux jeunes de 15 à 17 ans à partir de janvier 2022, le Pass culture leur permet de bénéficier d'une enveloppe virtuelle pour acheter des places de spectacle.

Annexe n° 8. Fréquentation

Tableau n° 15 : Répartition géographique de la fréquentation en pourcentage

| | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Région | 92 % | 92 % | 92 % | 90 % | 91 % |
| <i>dont MEL</i> | 75 % | 75 % | 75 % | 81 % | 80 % |
| <i>dont Lille (Hellemmes et Lomme)</i> | 42 % | 42 % | 44 % | 49 % | 49 % |
| Autres | 8 % | 8 % | 8 % | 10 % | 9 % |

Source : chambre régionale des comptes, à partir du document de l'Opéra intitulé « suivi de billetterie – 2022 ».

Tableau n° 16 : Taux d'abonnements et de Pass pour les opéras – saisons 2018/19 à 2022/23

| 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 | 2022/23 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 33 % | 39 % | 30 % | 21 % | 23 % |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

Le suivi de cet indicateur doit cependant être analysé avec prudence dès lors que les formules Pass et abonnements ont évolué au fil des saisons (cf. annexe sur les tarifs)

Annexe n° 9. Données financières rétrospectives (2018-2023)

Tableau n° 17 : Financement « statutaire » des membres

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total | 9 871 000 | 9 921 000 | 9 915 000 | 9 921 000 | 9 921 000 |
| Classement par membre | | | | | |
| <i>Commune de Lille</i> | <i>3 950 000</i> |
| <i>Métropole européenne de Lille (MEL)</i> | <i>2 285 000</i> |
| <i>Région Hauts-de-France</i> | <i>2 180 000</i> |
| <i>État (DRAC)</i> | <i>1 456 000</i> | <i>1 506 000</i> | <i>1 500 000</i> | <i>1 506 000</i> | <i>1 506 000</i> |
| Classement par composante | | | | | |
| Contribution de base obligatoire | 7 860 000 | 7 860 000 | 7 860 000 | 7 860 000 | 7 860 000 |
| <i>Commune de Lille</i> | <i>3 200 000</i> |
| <i>Métropole européenne de Lille (MEL)</i> | <i>1 830 000</i> |
| <i>Région Hauts-de-France</i> | <i>1 830 000</i> |
| <i>État (DRAC)</i> | <i>1 000 000</i> |
| Part « supplémentaire » | 2 011 000 | 2 061 000 | 2 055 000 | 2 061 000 | 2 061 000 |
| <i>Commune de Lille</i> | <i>750 000</i> |
| <i>Métropole européenne de Lille (MEL)</i> | <i>455 000</i> |
| <i>Région Hauts-de-France</i> | <i>350 000</i> |
| <i>État (DRAC)</i> | <i>456 000</i> | <i>506 000</i> | <i>500 000</i> | <i>506 000</i> | <i>506 000</i> |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents comptables de l'établissement.

Tableau n° 18 : Charges de personnel

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Rémunérations brutes versées¹³⁰ | 4 182 767 | 3 975 708 | 3 844 223 | 4 039 916 | 4 344 360 |
| <i>dont personnel permanent</i> | <i>2 406 541</i> | <i>2 488 330</i> | <i>2 478 970</i> | <i>2 517 848</i> | <i>2 657 418</i> |
| <i>dont personnel non permanent</i> | <i>1 929 334</i> | <i>1 649 553</i> | <i>1 527 849</i> | <i>1 684 200</i> | <i>1 844 594</i> |
| + Charges sociales et fiscales | 2 232 282 | 1 760 723 | 1 788 067 | 1 876 820 | 1 952 506 |
| + Intérimaires | 5 831 | 13 306 | 2 432 | 35 | 18 243 |
| - Atténuations de charges (hors aides Covid) | 207 385 | 39 866 | 44 014 | 61 469 | 84 756 |
| <i>dont CICE</i> | <i>162 607</i> | | | | |
| <i>dont autres¹³¹</i> | <i>44 778</i> | <i>39 866</i> | <i>44 014</i> | <i>61 469</i> | <i>84 756</i> |
| = Charges de personnel "non aidées" | 6 366 605 | 5 872 045 | 5 753 304 | 6 017 435 | 6 388 006 |
| - aides Covid URSSAF | 0 | 0 | 575 819 | 1 163 084 | 0 |
| <i>dont aides imputées au C64198 et C6459</i> | | | <i>575 819</i> | <i>582 482</i> | |
| <i>dont aides imputées au C744</i> | | | | <i>580 602</i> | |
| = Charges de personnel "aidées" | 6 366 605 | 5 872 045 | 5 177 485 | 4 854 351 | 6 388 006 |
| Coût par ETP (non aidé Covid) | 54 276 | 59 797 | 59 744 | 63 475 | 62 261 |
| Coût par ETP (aidé Covid) | 54 276 | 59 797 | 53 764 | 51 206 | 62 261 |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents comptables de l'établissement.

¹³⁰ Dont provision pour congés payés (C6412) de l'ordre de 150 000 € par an.

¹³¹ Essentiellement indemnités journalières, recette de refacturation de mise à disposition d'un agent.

Tableau n° 19 : Effectifs

| Effectifs | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------|-------|------|------|------|-------|
| Total ETP | 117,3 | 98,2 | 96,3 | 94,8 | 102,6 |
| <i>dont permanents</i> | 59,2 | 56,5 | 54,9 | 56,8 | 58,3 |
| <i>en %</i> | 50 % | 58 % | 57 % | 60 % | 57 % |
| <i>dont non permanents</i> | 58,1 | 41,7 | 41,4 | 38,0 | 44,3 |
| <i>en %</i> | 50 % | 42 % | 43 % | 40 % | 43 % |

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports annuels santé et sécurité, conditions de travail.

Tableau n° 20 : Compte de résultat (par nature)

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Produits d'exploitation encaissables | 12 733 435 | 12 375 295 | 11 714 738 | 12 802 642 | 12 484 266 |
| Contributions publiques | 10 092 038 | 10 226 459 | 10 189 133 | 10 390 601 | 10 657 277 |
| <i>Financement statutaire (base et supplémentaire)</i> | <i>9 871 000</i> | <i>9 921 000</i> | <i>9 915 000</i> | <i>9 921 000</i> | <i>9 921 000</i> |
| <i>Subventions publiques</i> | <i>221 038</i> | <i>305 459</i> | <i>274 133</i> | <i>469 601</i> | <i>736 277</i> |
| Ventes de biens et services (hors partenariats) | 1 152 617 | 1 161 484 | 447 669 | 366 835 | 914 646 |
| <i>Billetterie (hors partenariats)</i> | <i>1 051 686</i> | <i>1 069 657</i> | <i>439 847</i> | <i>350 099</i> | <i>861 102</i> |
| <i>Locations d'espaces (hors partenariats)</i> | <i>72 241</i> | <i>55 535</i> | <i>593</i> | <i>11 155</i> | <i>44 050</i> |
| <i>Autres revenus</i> | <i>28 690</i> | <i>36 292</i> | <i>7 229</i> | <i>5 582</i> | <i>9 494</i> |
| Revenus de collaboration artistique | 967 478 | 534 344 | 256 224 | 614 323 | 407 876 |
| <i>Revenus de coproduction</i> | <i>561 579</i> | <i>362 201</i> | <i>214 286</i> | <i>534 919</i> | <i>198 632</i> |
| <i>Revenus de cessions et de tournées</i> | <i>405 899</i> | <i>172 143</i> | <i>41 938</i> | <i>79 404</i> | <i>209 244</i> |
| Contributions privées (partenariats et mécénat) | 521 302 | 453 008 | 245 893 | 267 799 | 401 839 |
| <i>Mécénat</i> | <i>354 376</i> | <i>312 747</i> | <i>221 252</i> | <i>257 548</i> | <i>363 573</i> |
| <i>Partenariats</i> | <i>166 926</i> | <i>140 261</i> | <i>24 641</i> | <i>10 251</i> | <i>38 267</i> |
| Autres produits | 0 | 0 | 575 819 | 1 163 084 | 102 628 |
| <i>Aides "de crise" (covid et inflation énergétique)</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>575 819</i> | <i>1 163 084</i> | <i>100 000</i> |
| <i>Transferts de charges</i> | | | | | <i>2 628</i> |
| - Charges d'exploitation décaissables | 12 697 433 | 12 043 446 | 10 636 784 | 12 944 793 | 12 801 354 |
| <i>dont consommations intermédiaires</i> | <i>6 243 098</i> | <i>6 111 655</i> | <i>4 849 404</i> | <i>6 870 877</i> | <i>6 272 079</i> |
| <i>dont charges de personnel (hors aides covid)</i> | <i>6 366 605</i> | <i>5 872 045</i> | <i>5 753 304</i> | <i>6 017 435</i> | <i>6 388 006</i> |
| <i>dont autres charges</i> | <i>87 730</i> | <i>59 746</i> | <i>34 077</i> | <i>56 481</i> | <i>141 270</i> |
| = Excédent brut de fonctionnement (EBF) | 36 003 | 331 849 | 1 077 953 | - 142 151 | - 317 088 |
| - Dotations nettes aux am. et prov. | 211 737 | - 191 183 | 225 705 | 240 316 | 251 953 |
| <i>dont reprises sur provisions</i> | <i>0</i> | <i>407 242</i> | <i>0</i> | <i>0</i> | <i>0</i> |
| = Résultat d'exploitation (REX) | - 175 734 | 523 032 | 852 249 | - 382 466 | - 569 041 |
| <i>Hors reprise de la provision</i> | | <i>115 791</i> | | | |
| + Résultat financier | 0 | - 710 | - 867 | 0 | - 28 |
| + Résultat exceptionnel (hors cessions d'immo.) | 227 311 | 187 212 | 201 740 | 193 883 | 188 426 |
| + Résultat sur cessions d'immo. | 0 | - 15 374 | 13 942 | 0 | 0 |
| = Résultat (avant IS) | 51 576 | 694 160 | 1 067 063 | - 188 583 | - 380 644 |
| - impôt sur les sociétés (IS) | | | 292 252 | - 51 297 | - 39 552 |
| = Résultat net | 51 576 | 694 160 | 774 811 | - 137 286 | - 341 092 |
| <i>Hors reprise de la provision</i> | | <i>286 918</i> | | | |

Source : chambre régionale des comptes, à partir de la balance des comptes transmise par l'établissement.

Tableau n° 21 : Compte de résultat (analytique)

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 ¹³² |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Produits généraux | 10 308 875 | 10 559 164 | 10 523 242 | 10 901 733 | 10 388 040 | 10 160 736 |
| <i>dont financement statutaire (base et supplémentaire)</i> | 9 871 000 | 9 921 000 | 9 915 000 | 9 921 000 | 9 921 000 | 9 871 000 |
| <i>dont autres produits et produits exceptionnels</i> | 437 875 | 230 922 | 268 987 | 311 809 | 367 040 | 289 736 |
| <i>dont reprise sur provision</i> | 0 | 407 242 | 0 | 0 | 0 | |
| <i>dont aides covid (part personnel permanent)</i> | 0 | 0 | 339 255 | 668 924 | 0 | |
| <i>dont aide inflation énergétique</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 000 | |
| - Charges générales (« TOM ») | 5 083 820 | 5 153 760 | 5 363 144 | 5 352 402 | 5 620 345 | 5 879 928 |
| <i>En % du financement statutaire</i> | 52 % | 52 % | 54 % | 54 % | 57 % | 60 % |
| <i>En % des produits généraux</i> | 47 % | 47 % | 50 % | 48 % | 52 % | 56 % |
| <i>dont consommations intermédiaires</i> | 1 501 595 | 1 559 203 | 1 500 356 | 1 673 008 | 1 743 863 | 1 867 128 |
| <i>dont charges de personnel permanent</i> | 3 367 869 | 3 355 570 | 3 319 675 | 3 402 814 | 3 557 596 | 3 757 000 |
| <i>dont autres charges et charges exceptionnelles</i> | 2 619 | 22 929 | 25 157 | 36 264 | 66 933 | 5 800 |
| <i>dont dotations aux amortissements</i> | 211 737 | 216 058 | 225 704 | 240 316 | 251 953 | 250 000 |
| <i>dont impôt sur les sociétés</i> | 0 | 0 | 292 252 | 0 | 0 | |
| + Autres produits généraux | 463 543 | 388 543 | 166 486 | 168 954 | 345 890 | 277 639 |
| <i>dont partenariats</i> | 166 926 | 140 261 | 24 641 | 10 251 | 38 267 | 171 194 |
| <i>dont mécénat non fléché</i> | 224 376 | 192 747 | 141 252 | 147 548 | 263 573 | |
| <i>dont revenus de locations d'espaces</i> | 72 241 | 55 535 | 593 | 11 155 | 44 050 | 106 445 |
| = Marge artistique | 5 688 598 | 5 793 947 | 5 326 584 | 5 718 285 | 5 113 585 | 4 558 447 |
| <i>En % du financement statutaire</i> | 58 % | 58 % | 54 % | 58 % | 52 % | 46 % |
| - Coût net (résultat) de l'activité artistique | 5 637 023 | 5 099 786 | 4 551 772 | 5 855 571 | 5 454 675 | 4 933 334 |
| <i>En % de la marge artistique</i> | 99 % | 88 % | 85 % | 102 % | 107 % | 108 % |
| Produits artistiques | 2 398 892 | 2 065 752 | 1 293 997 | 2 043 765 | 2 114 749 | 1 997 596 |
| <i>En % des charges artistiques</i> | 30 % | 29 % | 22 % | 26 % | 28 % | 29 % |
| Pour information, ressources propres¹³³ | 2 177 854 | 1 760 293 | 783 300 | 1 080 004 | 1 378 472 | 1 569 075 |
| <i>En % des charges artistiques</i> | 27 % | 25 % | 13 % | 14 % | 18 % | 23 % |
| <i>dont revenus de coproduction</i> | 561 579 | 362 201 | 214 286 | 534 919 | 198 632 | 88 635 |
| <i>dont revenus de cessions</i> | 405 899 | 141 343 | 41 938 | 79 404 | 172 044 | 435 302 |
| <i>dont mécénat fléché</i> | 130 000 | 120 000 | 80 000 | 110 000 | 100 000 | 108 000 |
| <i>dont subventions publiques fléchées</i> | 221 038 | 305 459 | 274 133 | 469 601 | 736 277 | 428 521 |
| <i>dont retransmission</i> | 0 | 30 800 | 0 | 0 | 37 200 | 36 000 |
| <i>dont billetterie</i> | 1 051 686 | 1 069 657 | 439 847 | 350 099 | 861 102 | 885 138 |
| <i>dont autres produits directs</i> | 28 690 | 36 292 | 7 229 | 5 582 | 9 494 | 16 000 |
| <i>dont aides Covid (part personnel non permanent)</i> | 0 | 0 | 236 564 | 494 160 | 0 | 0 |

¹³² À partir des prévisions de clôture de l'établissement figurant au rapport d'orientation budgétaire pour 2024.

¹³³ Produits artistiques « propres » c'est-à-dire hors aides publiques (subventions publiques fléchées et aides Covid).

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 ¹³⁴ |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Charges artistiques | 8 035 915 | 7 165 538 | 5 845 769 | 7 899 336 | 7 569 424 | 6 930 930 |
| <i>dont programmation</i> | 6 922 442 | 6 207 032 | 5 286 009 | 6 969 021 | 6 548 804 | 5 663 863 |
| <i>Opéras</i> | 5 718 521 | 4 979 493 | 4 211 560 | 5 837 315 | 4 764 375 | 4 216 253 |
| <i>En % des charges artistiques</i> | 71 % | 69 % | 72 % | 74 % | 63 % | 61 % |
| <i>Danse</i> | 340 933 | 389 308 | 244 277 | 401 010 | 723 461 | 517 628 |
| <i>Concert</i> | 464 676 | 344 110 | 412 212 | 249 273 | 370 512 | 216 437 |
| <i>Préfiguration ouverture les WE</i> | 25 038 | 23 400 | 0 | 0 | 0 | |
| <i>Opéra pour tous</i> | 216 494 | 256 909 | 222 379 | 246 593 | 391 412 | 443 545 |
| <i>« Finoreille »</i> | 156 780 | 213 812 | 195 581 | 234 830 | 299 044 | 270 000 |
| <i>dont tournées</i> | 374 539 | 243 258 | 164 604 | 105 631 | 148 411 | 457 880 |
| <i>dont captations et retransmissions</i> | 200 018 | 236 415 | 33 511 | 244 294 | 234 949 | 202 587 |
| <i>dont communication, actions culturelles, accueil du public</i> | 538 916 | 478 833 | 361 645 | 580 390 | 637 260 | 606 600 |
| = Résultat comptable | 51 575 | 694 161 | 774 812 | - 137 286 | - 341 090 | - 374 887 |

Source : chambre régionale des comptes, à partir de la comptabilité analytique de l'établissement.

Tableau n° 22 : L'investissement et son financement

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Recettes d'investissement | 245 490 | 500 527 | 983 915 | 220 257 | - 130 614 | - 166 363 |
| <i>dont CAF</i> | 245 490 | 500 527 | 968 751 | 70 594 | - 130 614 | - 166 363 |
| <i>dont subventions d'investissement</i> | 0 | 0 | 0 | 149 663 | 0 | 0 |
| <i>dont produits de cession d'immobilisations</i> | 0 | 0 | 15 164 | 0 | 0 | 0 |
| - Dépenses d'investissement | 217 746 | 210 372 | 227 045 | 379 921 | 183 511 | 235 491 |
| <i>dont immo. incorporelles</i> | 0 | 836 | 3 359 | 74 896 | 11 252 | 4 000 |
| <i>dont immo. corporelles</i> | 211 849 | 209 349 | 223 463 | 304 185 | 172 950 | 220 991 |
| <i>dont immo. financières</i> | 5 897 | 186 | 222 | 841 | - 690 | 500 |
| <i>dont dépenses imprévues d'investissement</i> | | | | | | 10 000 |
| = Variation annuelle du FDR | 27 744 | 290 155 | 756 870 | - 159 664 | - 314 125 | - 401 854 |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des documents comptables de l'établissement.

Tableau n° 23 : Le fonds de roulement et la trésorerie

| En € | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| FDR | 791 710 | 1 081 864 | 1 838 735 | 1 679 070 | 1 364 945 | 963 091 |
| <i>En jours de charges courantes*</i> | 23 | 33 | 63 | 47 | 39 | 28 |
| - BFR | - 1 145 687 | - 1 100 589 | - 955 124 | - 942 692 | - 199 674 | - 868 753¹³⁵ |
| = TN | 1 937 397 | 2 182 454 | 2 793 859 | 2 621 762 | 1 564 619 | 1 831 844 |
| <i>En jours de charges courantes*</i> | 56 | 66 | 96 | 74 | 45 | 53 |

Source : chambre régionale des comptes à partir des documents comptables de l'établissement.

* Charges courantes hors aides Covid imputées en atténuations de charges

¹³⁴ À partir des prévisions de clôture figurant au rapport sur les orientations budgétaires pour 2024.

¹³⁵ Moyenne 2018-2022 puisque la donnée 2023 n'est pas connue.

Annexe n° 10. Données financières prévisionnelles pour 2024

| En € | 2023 | 2024 |
|---|-------------------|-------------------|
| EXPLOITATION | | |
| Produits généraux | 10 160 736 | 10 197 880 |
| <i>dont financement statutaire (base et supplémentaire)</i> | <i>9 871 000</i> | <i>9 921 000</i> |
| - Charges générales (« TOM ») | 5 879 928 | 5 923 353 |
| <i>En % des contributions statutaires</i> | <i>60 %</i> | <i>60 %</i> |
| <i>dont consommations intermédiaires</i> | <i>1 867 128</i> | <i>1 836 453</i> |
| <i>dont charges de personnel permanent</i> | <i>3 757 000</i> | <i>3 829 100</i> |
| + Autres produits généraux | 277 639 | 390 800 |
| = Marge artistique | 4 558 447 | 4 665 327 |
| <i>En % du financement statutaire</i> | <i>46 %</i> | <i>47 %</i> |
| - Coût net des activités artistiques | 4 933 334 | 5 131 382 |
| <i>En % de la marge artistique</i> | <i>108 %</i> | <i>110 %</i> |
| <i>dont produits artistiques</i> | <i>1 997 596</i> | <i>1 574 276</i> |
| <i>dont charges artistiques</i> | <i>6 930 930</i> | <i>6 705 658</i> |
| = Résultat comptable | - 374 887 | - 466 055 |
| INVESTISSEMENT | | |
| + Recettes d'investissement (CAF uniquement) | - 166 363 | - 255 555 |
| - Dépenses d'investissement | 235 491 | 210 500 |
| = Variation annuelle du FDR | - 401 854 | - 466 055 |
| FONDS DE ROULEMENT | | |
| Fonds de roulement à la clôture | 963 091 | 497 036 |
| <i>En jours de charges courantes</i> | <i>28</i> | <i>15</i> |

Source : chambre régionale des comptes, à partir des prévisions de l'établissement figurant au rapport d'orientation budgétaire pour 2024.

Annexe n° 11. Impact financier de la crise sanitaire en 2020

La crise sanitaire a occasionné une réduction contrainte d'activité, dès le 12 mars 2020, en raison des mesures gouvernementales de restriction des rassemblements.

1) Une réduction massive des dépenses et recettes artistiques

Une partie importante de l'activité artistique a été stoppée, engendrant une réduction massive des charges artistiques directes que l'établissement estime à 3,6 M€, dont 2,7 M€ pour les opéras. Ainsi, seules 10 représentations se sont tenues, contre 29 l'année précédente.

Malgré le maintien du versement de certains coproducteurs et mécènes, les ressources propres ont connu une réduction majeure que l'Opéra évalue à 1,3 M€. Les billets vendus ont donné lieu, pour l'essentiel, à des remboursements. Certains spectateurs ont toutefois apporté leur soutien en ne sollicitant pas la restitution des fonds (pour un total de 14 700 €). La recette de billetterie a ainsi été divisée par deux.

Certains coproducteurs ont reporté le versement de leur participation (Idoménee par exemple).

2) Une situation financière préservée grâce au maintien des financements statutaires

Pour autant, la stabilité des financements statutaires, principale ressource de l'établissement, et le bénéfice d'aides exceptionnelles de soutien, ont permis à l'opéra de demeurer à l'équilibre voire même de dégager un excédent inhabituel.

L'établissement a en effet bénéficié de reports et/ou exonérations de charges sociales pour un total de 575 819 € en 2020¹³⁶, dont 59 % pour le personnel permanent.

Par ailleurs, si des surcoûts ont été enregistrés dans la catégorie des charges générales (achats de masques et autres protections sanitaires, abonnement de visioconférence, etc.), ceux-ci ont été plus que compensés par des économies (sur des postes tels que le gardiennage, les consommables et les frais de déplacements).

3) Des projets à pure perte

Certains projets ont donné lieu à des coûts mais ne généreront pas de revenus en raison de leur abandon.

Il s'agit principalement, selon les données fournies par l'établissement, des projets suivants : « Coronis » (152 780 €), « Ballet Royal de la Nuit » (106 667 €), « Concert Astrée - Saisons Haydn » (36 610 €), « Romances Inciertos » (20 808 €), sept « concerts du mercredi » (20 695 €).

¹³⁶ Puis 1 163 083 € en 2021.

Annexe n° 12. Politique tarifaire

1) Évolution des tarifs

Pendant la période contrôlée, les augmentations de tarifs sont globalement restées limitées.

Pour la saison 2019/2020, l'augmentation tarifaire s'est en effet élevée à 1,5 % pour deux années (inférieure à l'inflation de 3 %). Au titre de la saison 2021/2022, les tarifs ont été votés sans augmentation, dans un objectif de remobilisation du public. Cependant, pour la saison 2023/2024, les tarifs individuels en catégorie 1, 2 et 3 ont été augmentés en moyenne de 4 %.

La structure de la grille et les formules de prix ont également fait l'objet d'ajustements.

Ainsi, dans le cadre de la crise sanitaire, les abonnements ont été supprimés et ont été remplacés par un système dit « VirtuOse », afin d'attirer de nouveaux spectateurs et de leur offrir des réductions dès l'achat du premier spectacle. Puis, faisant le constat que le nombre de tarifs proposés était devenu trop important, avec notamment plus de huit formules d'abonnement, l'Opéra a fait évoluer sa grille tarifaire pour la saison 2022/2023, afin d'apporter davantage de lisibilité à son offre. Les abonnements ont été réintroduits dans l'offre ainsi que les Pass, dans une version simplifiée pour maintenir un lien de fidélité mais sans engagement de date. Cette évolution répond à la recherche, rappelée dans la délibération n° 2022-03-270 du 23 mars 2022, « *d'une meilleure prise en compte des nouveaux usages des publics, plus tardifs et impulsifs dans leur fréquentation et leurs réservations* ». Après la période de crise sanitaire, l'établissement a également constaté une difficulté à vendre les places en catégorie 1. Leur nombre a ainsi été diminué, au bénéfice des catégories 2 et 3, la catégorie 1 étant désormais réservée aux spectateurs bénéficiant d'une visibilité totale.

Par ailleurs, la politique tarifaire s'inscrit dans un objectif clairement affirmé de limiter les augmentations pour les catégories économiques, rejoignant ainsi l'objectif 3 fixé dans le conventionnement TLIN portant sur la tarification pour « *l'accès de tous les publics et en particulier les jeunes* ».

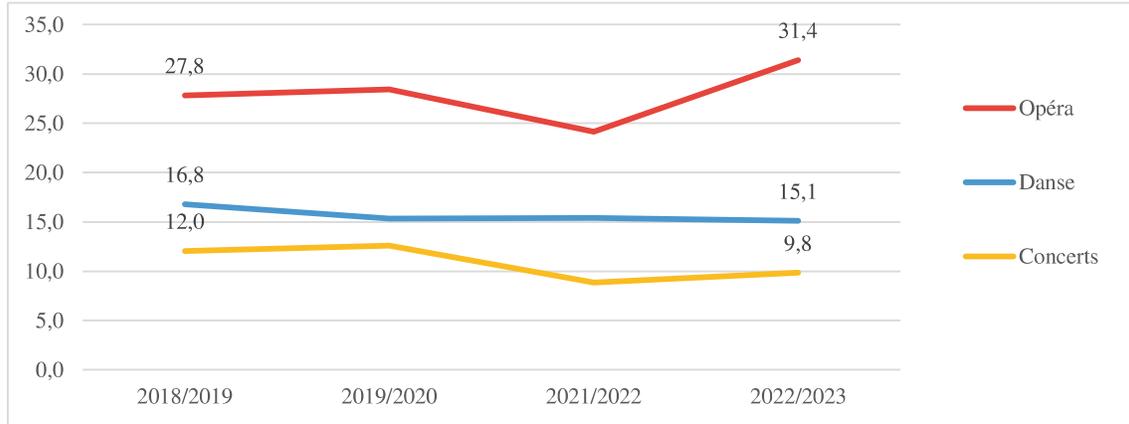
Ainsi, pour la saison 2019/2020, les augmentations de prix n'ont pas porté sur les tarifs les plus bas. Par ailleurs, de manière générale, l'Opéra exprime clairement sa volonté de leur favoriser l'accès, par la différenciation forte des prix entre les catégories.

Au titre de la saison 2023/2024, les tarifs débutent à cinq euros pour tous les spectacles (5^{ème} catégorie). Pour les jeunes, l'Opéra propose notamment un tarif pour les moins de 18 ans et un Pass pour les 18/28 ans permettant d'avoir un tarif réduit de 50 %. Cette même réduction est appliquée aux détenteurs d'un Pass culture. Et le tarif « jour J » est réservé aux moins de 28 ans. Il existe également des tarifs réduits pour le secteur social. Par ailleurs, les spectacles « Happy-Day » sont gratuits ou proposés à un tarif allant jusqu'à trois euros.

La politique tarifaire de l'établissement lui permet d'afficher un prix moyen de billet quasi-stable depuis plusieurs années soit 20,90 €, en 2018/2019, 21 € en 2021/2022, puis une légère hausse en 2022/2023 avec un tarif à 25 €. Ces moyennes cachent cependant des disparités par spectacle. Si le tarif moyen de la danse et des concerts a diminué, celui de l'opéra a légèrement augmenté entre 2018/2019 (27,8 €) et 2022/2023 (31,4 €).

À titre de comparaison, l'enquête des forces musicales¹³⁷ de novembre 2017 a calculé un prix moyen de 25,20 € et de 40,90 € pour le lyrique. La dernière enquête de la ROF porte sur l'année 2021 et indique une moyenne des tarifs maximum à 81 € et une médiane à 44 € pour les spectacles lyriques. L'Opéra de Lille se situe ainsi bien en deçà de cette médiane nationale.

Graphique n° 9 : Prix du billet moyen (en euros HT) d'un spectacle par catégorie et par saison¹³⁸



Source : chambre régionale des comptes, à partir des tableaux de billetterie.

2) Fixation des tarifs et gratuités

Les grilles tarifaires sont proposées au conseil d'administration qui les adopte généralement sans modification. En revanche, le conseil d'administration ne décide pas des tarifs des représentations « hors-les-murs », qui restent à l'appréciation du partenaire concerné et sont repris dans un arrêté de la directrice.

S'agissant des places attribuées gratuitement, les modalités en sont fixées par un arrêté de la directrice de l'Opéra.

Les billets de spectacle sont offerts aux invités permanents et réguliers et, pour certaines premières représentations, à l'équipe artistique (avec mention dans les contrats de travail et contrats de cession), aux partenaires et mécènes (avec mention dans les conventions), aux journalistes, aux partenaires institutionnels, artistiques et culturels (régionaux, nationaux et internationaux).

¹³⁷ Syndicat professionnel des Opéras.

¹³⁸ Le tableau ne porte pas sur l'année 2020-2021, en raison du très faible nombre de spectacles, aux formats modifiés et aux tarifs non significatifs. Les 15 représentations de l'Inattendu festival ont été présentées au public pour un prix moyen de 8 €.



RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE « OPÉRA DE LILLE »

Département du Nord

Exercices 2018 et suivants

1 réponse reçue :

- Mme Caroline Sonrier, directrice de l'Opéra de Lille.

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

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

2, rue des Bons Enfants B.P. 133
F-59 001 Lille Cedex
administration +33 (0)3 28 38 40 50
billetterie +33 (0)3 62 21 21 21
Info@opera-lille.fr
www.opera-lille.fr

Monsieur le Président
Chambre Régionale des Comptes des Hauts-de-France
Hôtel Dubois de Fossez
14 rue du Marché au Filé
62012 ARRAS CEDEX

Lille, le 13 mai 2024.

Nos Réf : CS/EDD 24-031
Lettre envoyée de manière dématérialisée

Objet : CRC – Rapport d’observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de l’établissement public de coopération culturelle « Opéra de Lille ».

Monsieur le Président,

La Chambre Régionale des Comptes a réalisé le contrôle de l’établissement public de coopération culturelle « Opéra de Lille » pour les exercices 2018 jusqu’à la période la plus récente, dont le rapport d’observations provisoires nous a été transmis le 14 février 2024 et le rapport d’observations définitives le 16 avril 2024.

Nous souhaitons noter la qualité de l’audit approfondi réalisé par la Chambre et la remercier pour la qualité des échanges durant le contrôle.
Cela a conduit à un rapport définitif fourni décrivant précisément le champ des missions et activités de l’établissement, sa gestion administrative et financière, ses difficultés en termes de financements et ressources propres (pouvant le mener au risque de cessation de paiement pour 2025), et sa politique de relations avec les publics, ainsi que des recommandations qui seront utiles pour l’évolution de nos pratiques. Je pense notamment à la recommandation d’objectifs concertés des collectivités, avec des indicateurs définis pour éviter les surenchères et dispersion des activités.

Néanmoins, à notre sens, le rapport définitif aurait aussi pu évoquer la politique RSE mise en place dès 2015 au sein de l’établissement, afin de réaliser une activité la plus durable possible, ouverte et accessible à tous les publics, dans un souci de contenir des dépenses en coût tout autant qu’en impact environnemental, en assurant un environnement de travail accessible, ouvert et inclusif, favorisant la compétence et l’épanouissement de chacun. Malgré un contexte économique contraint, il est à noter que l’Opéra de Lille considère que la RSE reste une priorité, et un poste à temps plein dédié a même été créé au sein de l’EPCC depuis fin 2022.

Je vous prie d’agréer, Monsieur le Président, l’expression de ma meilleure considération.



Caroline Sonrier
Directrice de l’Opéra de Lille



Chambre régionale des comptes Hauts-de-France
14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse mél : hautsdefrance@ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-france>