

## EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### OBJET

## APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 16 OCTOBRE 2024

N°	2024	12	320
Le 11 décembre à 15h30			

Le Conseil d'Administration, légalement convoqué, s'est réuni à Lille (Opéra de Lille)				
DATE DE CONVOCATION	MEMBRES	PRÉSENTS	ABSENTS REPRÉSENTÉS	ABSENTS
Le 26 novembre 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 EN EXERCICE	Madame Delphine Blas		X	
	Madame Sylviane Delacroix	X		
22	Madame Mélissa Camara		X	
	Madame Vanessa Duhamel	X		
PRÉSENTS	Monsieur Alain Cambien	X		
	Monsieur Michel Delepaul		X	
11	Monsieur Patrick Geenens		X	
	Monsieur Jacques Ducrocq	X		
REPRÉSENTÉS	Monsieur Jean-Paul Mulot			X
	Monsieur Grégory Tempremant	X		
7	Monsieur François Decoster			X
	Monsieur Sébastien Chenu			X
VOTANTS	Monsieur Bertrand Gaume			X
	Monsieur Hilaire Multon	X		
18	Madame Pascale Pronnier	X		
	Monsieur Jan Vandenhoutte		X	
	Monsieur François Martin	X		
	Madame Sabine Revert		X	

# OPÉRA \_DE\_ \_LILLE

## N° 2024-12-320 : Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 16 octobre 2024

Délibération n° 2024-12-320 du 11 décembre 2024 du Conseil d'administration de l'EPCC « Opéra de Lille »,

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

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

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


Il est proposé au Conseil d'administration d'adopter le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 16 octobre 2024.

**Après en avoir délibéré le Conseil d'administration décide à l'unanimité d'adopter le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 16 octobre 2024.**

Régulièrement publié et transmis en Préfecture le **12 DEC. 2024**

Fait à Lille le 11 décembre 2024

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

Signé par :  


06EB808C86C040D...

Marie-Pierre Bresson

**OPÉRA\_**  
**\_DE\_**  
**\_LILLE**

**CONSEIL**  
**D'ADMINISTRATION**  
**COMPTE RENDU DU C.A.**  
**DU 16 OCTOBRE 2024 À 15H30**

---

**MEMBRES PRÉSENTS****Ville de Lille**

Marie-Pierre Bresson, *Adjointe au Maire*  
Sylviane Delacroix, *Adjointe au Maire*  
Vanessa Duhamel, *Conseillère municipale*  
Nathalie Sedou, *Conseillère municipale*  
Catherine Morell-Sampol, *Adjointe au Maire*  
Arnaud Taisne, *Adjoint au Maire*

**MEL**

Jacques Ducrocq, *Conseiller métropolitain*  
Alain Cambien, *Conseiller métropolitain*  
Patrick Geenens, *Conseiller métropolitain*

**Région Hauts-de-France**

Jean-Paul Mulot, *Conseiller régional*

**État**

Hilaire Multon, *Directeur régional des Affaires Culturelles des Hauts-de-France*

**Personnalités qualifiées**

Jan Vandenhouwe, *Directeur artistique de l'Opéra des Flandres*

**Représentants du personnel**

François Martin, *Responsable du budget et du contrôle de gestion*  
Sabine Revert, *Responsable des publics*

**MEMBRES REPRÉSENTÉS**

Sébastien Duhem donne pouvoir à Patrick Geenens  
Delphine Blas donne pouvoir à Catherine Morell-Sampol  
Michel Delepaul donne pouvoir à Marie-Pierre Bresson  
Grégory Tempremant donne pouvoir à Alain Cambien  
François Decoster donne pouvoir à Jean-Paul Mulot  
Pascale Pronnier donne pouvoir à Jan Vandenhouwe

**ASSISTENT ÉGALEMENT À LA RÉUNION**

Natasa Bogovac, *Chargée de mission - Service Culture (MEL)*  
Charlotte Bonnerot, *Chargée de mission musiques de répertoire et de création (Conseil Régional)*  
Emmanuelle Cabille, *Directrice du service cinéma, musique, livres et numérique (Conseil Régional)*  
Thomas Ceugnart, *Directeur des Arts du Spectacle et de la musique (Ville de Lille)*  
Guillaume Afonso, *Secrétaire Général Adjoint (Préfecture du Nord)*  
Nicolas Guinet, *Conseiller musique (DRAC Hauts-de-France)*  
Caroline Sonrier, *Directrice de l'Opéra de Lille*  
Barbara Eckle, *Directrice désignée de l'Opéra de Lille*  
Euxane de Donceel, *Directrice administrative et financière de l'Opéra de Lille*  
Émilie Dujardin, *Assistante de la Direction administrative et financière de l'Opéra de Lille*  
Catherine Marcin, *Secrétaire de Direction de l'Opéra de Lille*

Le 16 octobre 2024 à 15 heures 30, le Conseil d'Administration de l'Opéra de Lille s'est réuni, le *quorum* étant atteint, Marie-Pierre Bresson ouvre la séance.

Compte-tenu de la modification tardive de l'horaire de cette réunion en raison d'obligations protocolaires pour la présidente et la directrice, Marie-Pierre Bresson propose de supprimer quatre points de l'ordre du jour afin de terminer à l'heure prévue :

- Point 3 : bilan de la saison 2023-2024 ;
- Point 9 : modification du règlement intérieur ;
- Point 10 : information sur les délégations de signature ;
- Point 11 : conditions d'attribution des gratuités.

et de les reporter au Conseil d'administration du 11 décembre 2024.

*Les membres du Conseil d'administration donnent leur accord.*

## **1- APPROBATION DU PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 27 MARS 2024**

Nathalie Sedou rappelle que la participation des administrateurs à la fresque du climat avait été envisagée.

Caroline Sonrier indique que cette opération n'a pas encore été mise en place, mais sera proposée prochainement.

**En l'absence d'opposition ou d'abstention, le procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du 27 mars 2024 est validé à l'unanimité.**

## **2- ACCUEIL D'UNE NOUVELLE REPRESENTANTE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Marie-Pierre Bresson explique que, en raison de la démission de Bernard Charles, qui était membre suppléant au titre de la Ville, la suppléance de Vanessa Duhamel sera désormais assurée par Violette Spillebout.

## **PROJET ARTISTIQUE**

### **3- BILAN DE LA SAISON 2023-2024**

*Le point est reporté à la prochaine réunion du Conseil d'administration.*

### **4- POINT SUR LES SAISONS 2024-2025 ET 2025-2026**

Caroline Sonrier fait état de changements mineurs concernant la saison 2024-2025 par rapport à la présentation de décembre 2023.

Cette saison se compose principalement de reprises, pour des questions de cadre de budget, dont :

- *Polifemo*, en coproduction avec l'Opéra du Rhin ;
- *Le Barbier de Séville*, une reprise de la production présentée à l'Opéra de Lille en 2013 ;
- Pas de création avec le Balcon, mais des scènes de *Montag aus Licht*, de Stockhausen avec ouverture des répétitions au public ; il s'agira donc d'un très beau projet.

La saison de danse s'appuiera seulement sur trois compagnies mais de grande qualité.

*Faust* sera la seule nouvelle production lyrique de l'année, et avec huit représentations au lieu de neuf habituellement proposées.

Les modifications qui ont dû être apportées à la programmation ont créé un petit déséquilibre par des œuvres plus exigeantes pour le public, suivies d'œuvres plus connues comme *Le Barbier de Séville* ou *Faust*. Les nombreuses reprises peuvent réduire la visibilité de l'Opéra et se montrer moins motivantes pour les équipes, toutefois, c'est une belle saison pour le public ce qui reste l'objectif principal.

Barbara Eckle propose ensuite d'évoquer les changements et les idées qui se sont concrétisées depuis le dernier C.A. concernant la saison 2025-2026 :

- *Parade*, dans le cadre du festival « Lille 3000 »

*Parade* comprend une déambulation de différentes fanfares et ensembles et du chœur de Finoreille qui se rejoindront sur la place de l'Opéra pour jouer une nouvelle composition tous ensemble.

Dans la grande salle, *Parade*, le ballet d'Erik Satie, sera joué par l'Orchestre national de Lille devant le rideau de scène de Pablo Picasso mis à disposition par Beaubourg. Il se produira trois fois durant les journées du patrimoine.

L'installation *Musique d'ameublement*, d'après l'idée d'Erik Satie, sera proposée dans les déambulateurs et le foyer. Le samedi se terminera par un concert de jazz du groupe Steamboat Switzerland. Le rideau de scène de Pablo Picasso sera accessible au public pendant trois jours la semaine suivante, avec la musique cette fois-ci enregistrée.

- Le récital lyrique, *Harawi, Chansons d'amour et de mort* de Olivier Messiaen interprété par la mezzo-soprano Rachael Wilson.
- *L'écume des jours* de Edison Denisov, d'après le roman Boris Vian. (Nouvelle production)
- L'installation *Nothing lasts forever*, dans l'espace public.
- Programme de danse à définir, fin novembre, en coréalisation avec le Festival Next.
- Happy Days – big bang.
- Concert de l'Orchestre National de Lille, avec le chef Joshua Weilerstein.
- Évolution des Concerts du Mercredi, sous trois nouvelles formes :
  - o Concerts de sieste : le public sera allongé.
  - o Concerts de musique de chambre, en soirée.
  - o Concerts insomniaques, se terminant par une proposition de musique électronique.
- L'Opéra sera ouvert pendant une semaine, en fin d'après-midi et en soirée, pendant les répétitions des œuvres lyriques. L'installation, au sein du grand foyer, proposera un bar, des espaces de danse, de sport, de conférence et de concert. Ce format vise à faciliter la participation du public et la rencontre avec les artistes. Il sera adopté deux ou trois semaines avant les premières représentations et sera en lien avec le thème de l'opéra présenté. Par exemple, pour *L'Écume des jours*, la thématique sera l'idée d'amour idéalisé et funeste, porté par Colin, personnage principal de l'œuvre.
- *L'affaire Makropoulos* de Leos Janacek (location de l'Opéra d'Anvers). Ce choix représente une alternative à *Candide* de Bernstein et aux *Mamelles de Tirésias* et au *Rossignol*, projets abandonnés pour des raisons budgétaires. Cette production s'appuiera sur un chœur enregistré.
- *Les Enfants terribles*, opéra de Philip Glass, d'après le roman de Jean Cocteau. (L'idée initiale, *Les Noces* de Stravinsky est apparue trop chère, ne pouvant être jouée devant un public suffisamment nombreux.) L'œuvre proposera une musique minimaliste, contemporaine et accessible. Elle apportera un regard différent et complémentaire de celui porté sur *L'Écume des jours*. Ce titre devrait intéresser un public jeune. Le thème du salon proposé sera lié à la notion de vie éternelle : santé, sport, nutrition, etc...
- *La Flûte enchantée*, de Mozart, mise en scène par Barrie Kosky, portée par une esthétique inspirée des films muets et des dessins animés.
- Danse : *Canine Jaunâtre*, de Marlene Monteiro Freitas, par le Ballet de Lyon.
- Concert de Finoreille, en juin 2026.

L'Opéra itinérant, projet porté avec la compagnie berlinoise Novoflot, est suspendu pour des raisons budgétaires.

L'opéra baroque, *Scylla et Glaucus*, de Jean-Marie Leclair, avec le Concert d'Astrée en version de concert, a également dû être annulé, faute de budget.

## ADMINISTRATION GÉNÉRALE

### 5- DELEGATION D'ESTER EN JUSTICE

Marie-Pierre Bresson indique qu'il s'agit d'une délibération technique qui permet de fixer un cadre dont il sera possible de s'extraire le cas échéant.

Euxane de Donceel explique que l'Opéra de Lille a reçu une requête du Tribunal administratif. Au printemps, le contrôle de légalité de la Préfecture a soulevé des questions concernant les modalités de rémunération inscrites dans le contrat de travail de Barbara Eckle. En tant qu'EPCC à caractère industriel et commercial, l'Opéra considérait pouvoir établir une rémunération sous forme forfaitaire. Le contrôle de légalité estime que le contrat, de droit public, devrait suivre les modalités de rémunération de la fonction publique. Face à cette divergence d'interprétation, l'Opéra a consulté d'autres EPCC de France, obtenant des réponses variées. L'Etablissement souhaite donc obtenir une lecture juridique afin de formuler une réponse formelle. Les délais de recours habituels ayant été dépassés, la Préfecture a suivi ses propres procédures, aboutissant à une requête au Tribunal administratif. Une délibération devra être proposée au Conseil d'administration, en décembre ou mars prochains, afin de modifier le *modus operandi*.

L'Opéra propose de recourir à un cabinet d'avocats afin d'obtenir une réponse juridique précise. Un mémoire en défense est attendu pour trouver un terrain d'entente et ensuite pouvoir régulariser la situation. Cette procédure pourrait créer un précédent pour les autres EPCC en France, notamment ceux ayant le statut d'EPIC, en clarifiant les règles de rémunération applicables.

Guillaume Afonso précise qu'il vient du secteur des collectivités et qu'il a déjà traité ce genre de questions qui sont des aspects de forme. Il constate que le niveau de rémunération de la Directrice désignée de l'Opéra est conforme aux pratiques habituelles. Le problème concerne la présentation de la rémunération. Un affichage forfaitaire ne respecte pas le décret applicable aux agents contractuels de la fonction publique territoriale et, en l'occurrence, aux statuts de la Directrice et du Comptable de l'Opéra de Lille. Une divergence juridique existe, le Conseil d'État s'étant positionné uniquement sur le statut d'un directeur d'OPH. La procédure permettra de connaître la position du Tribunal administratif, sachant qu'une décision du Conseil d'État serait nécessaire pour faire jurisprudence. La période estivale a pu perturber le dialogue entre la Préfecture et l'Opéra de Lille. Aucun problème ne se pose sur le fond, la question étant purement formelle.

Euxane de Donceel ajoute que la procédure pourrait s'interrompre avant de déboucher sur un jugement. La tendance qui semble se dégager suite aux échanges avec les cabinets et les autres EPCC irait dans le sens de la Préfecture, principalement sur la forme et l'écriture, avec néanmoins quelques éléments différents. L'objectif est de convaincre la Préfecture de la volonté de l'Opéra, ce qui pourrait conduire à une levée de la requête. Cette démarche éviterait un jugement et fournirait des éléments techniques, validés par la Préfecture et le conseil juridique de l'Opéra, à l'ensemble des EPCC en France. Des délibérations supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires lors des prochaines réunions du Conseil d'administration. Idéalement, la procédure pourrait être close pour la réunion de mars 2025, avant la prise de fonctions officielle de Barbara Eckle le 1<sup>er</sup> juillet 2025.

**Après en avoir délibéré, le Conseil d'administration décide à 19 voix et 1 abstention d'autoriser la directrice de l'Opéra de Lille, Madame Caroline Sonrier, à ester en justice dans le cadre de cette requête. Madame Sonrier pourra, si nécessaire, recourir à l'accompagnement et la représentation par un conseil juridique/cabinet d'avocats de son choix.**

### 6- RENOUVELLEMENT PARTIEL DE LA COMMISSION D'APPEL D'OFFRES

Marie-Pierre Bresson annonce qu'aucune réponse formelle n'a encore été reçue pour le renouvellement partiel de la Commission d'appel d'offres, suite à la démission du Conseil d'administration de Bernard Charles.

*Le point est reporté à la prochaine réunion du Conseil d'administration.*

## 7- RENOUELEMENT DE LA CONVENTION DE MISE A DISPOSITION

### L'OPERA DE LILLE

Marie-Pierre Bresson indique que la convention, d'une durée de trois ans, a été prolongée par avenant en octobre 2023. Il s'agit d'une convention d'occupation temporaire du domaine public. Le Conseil d'administration est invité à valider les termes de la convention et à autoriser la Directrice à la signer.

Euxane de Donceel précise que la précédente convention avait été signée en octobre 2020. Dans le cadre du renouvellement, la Ville de Lille a apporté des précisions sur :

- Les responsabilités partagées entre la Ville de Lille et l'EPCC dans les travaux à engager en cas de dégradations, les travaux d'entretien et de maintenance, les contrôles et vérifications périodiques obligatoires.
- La mise à jour de la redevance due au regard de l'indice de référence des loyers en vigueur.
- La mise à jour du montant de la prime d'assurance de dommage aux biens refacturée par la Ville de Lille à l'EPCC. Le montant de cette refacturation pourrait passer de 11 000 à 22 000 euros, suivant la tendance du marché. Ce montant reste néanmoins faible par rapport à la valeur du bâtiment.

**Après en avoir délibéré, le Conseil d'administration décide à l'unanimité de valider les termes de la convention de mise à disposition du bâtiment de l'Opéra et d'autoriser la directrice à signer ladite convention.**

## 8- RAPPORT DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

Marie-Pierre Bresson annonce que l'Opéra de Lille a été contrôlé par la Chambre régionale des comptes, à l'instar d'autres opéras français, afin de dresser un constat national. Les auditions se sont déroulées de manière très courtoise et transparente. Le rapport établi présente cinq recommandations :

- Mettre en conformité le Conseil d'administration de l'Opéra avec l'exigence de parité. Chaque collectivité représentative se doit d'assurer cette parité.
- Formaliser les conditions d'attribution des gratuités. Cette recommandation sera suivie d'une délibération à prendre et reportée à la prochaine réunion du Conseil d'administration.
- Élaborer, avec l'ensemble des membres financeurs, une convention sur la stratégie et les objectifs de l'Opéra de Lille.
- Améliorer la connaissance des publics.
- Enrichir l'état de synthèse de comptabilité analytique transmis au Conseil d'administration.

Face aux économies demandées à l'ensemble des structures publiques, le rapport de la Chambre régionale des comptes permet de mettre à plat certaines procédures, de rappeler la relation de confiance existant entre l'Opéra, ses financeurs, les collectivités et l'État et de mettre en lumière les difficultés des grands établissements culturels. C'est une problématique qui impose une certaine élasticité.

Euxane de Donceel indique que des modifications seront apportées au règlement intérieur du Conseil d'administration lors de la séance de décembre, notamment concernant la parité et une délibération sera à voter concernant la formalisation des conditions d'attribution des gratuités : un arrêté interne définit déjà les personnes éligibles mais la Chambre régionale recommande de le transposer en délibération.

Par ailleurs, une délégation de signature, datant d'avril 2021, n'a pas été transmise au Conseil d'administration. Cette omission sera régularisée lors de la séance de décembre.

Caroline Sonrier souligne que le contrôle de la Chambre régionale des comptes a représenté une charge de travail importante pour la Direction administrative et financière et le Pôle de développement des relations avec le public. Les équipes se sont montrées très réactives, les réponses apportées appelant généralement de nouvelles questions.

Une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) liant l'ensemble des collectivités n'a pas été établie. Une collectivité semble dicter ses propres objectifs, sans demander d'indicateurs précis. L'Opéra a pour habitude de montrer, dans les bilans, que ses résultats sont supérieurs à ceux de l'année précédente. L'Établissement pourrait constater les niveaux atteints sur certaines missions et s'en satisfaire sans toujours faire plus et ainsi envisager le développement de nouvelles activités. Cette démarche doit donc donner lieu à une coordination des différentes collectivités, matérialisée par l'élaboration de cette convention multipartite pluriannuelle précisant :

- Les missions attendues par les financeurs avec des indicateurs adaptés ;
- Les évolutions des participations financières (avec une vision pluriannuelle qui serait bienvenue) ;
- Des objectifs opérationnels évaluables qui existent déjà sur certains projets déterminés mais pas sur l'ensemble de l'Opéra.

Une trajectoire budgétaire doit aussi être définie afin de voir comment réduire le déficit. Les activités menées doivent être rapprochées des missions de l'Opéra, par le biais d'indicateurs définis collectivement. Une feuille de route doit ainsi pouvoir être établie afin d'éviter la dispersion des activités et améliorer la pertinence des actions.

Cinq réunions pourraient être organisées comme suit :

- Novembre 2024 : réunion de démarrage ;
- Deuxième réunion : fixation des objectifs ;
- Troisième réunion : débats sur les objectifs, les arbitrages et les priorités ;
- Quatrième réunion : validation des indicateurs ;
- Juin 2025 : validation de l'ensemble de la convention, y compris du point de vue juridique.

Euxane de Donceel précise que des échanges, des validations et des arbitrages auront lieu avec les représentants des parties prenantes sur un temps très serré avec la date butoir de juin 25. Cette CPO servira de cadre de fonctionnement et permettra la mise en place d'outils de suivi. Elle sera utilisée lors des échanges en Conseil d'administration afin de suivre l'atteinte des objectifs et réguler les activités.

Caroline Sonrier évoque la recommandation n°4 : « Améliorer la connaissance des publics et en pérenniser le suivi afin d'alimenter sa stratégie en matière d'ouverture ». L'Opéra ne parvient pas à établir un état des lieux précis de son public. L'outil de billetterie, Secutix, permettrait de réaliser des analyses poussées, mais la personne chargée de la billetterie n'a pas le temps d'étudier ces questions en profondeur. Les analyses se limitent donc aux événements importants. Les principales données recueillies portent sur la répartition géographique des spectateurs.

Une grande étude avait été menée avec une agence en 2006 pour l'ouverture de l'Opéra. Malheureusement, les études de ce type sont très coûteuses. En 2017, l'Opéra de Lille a participé à une enquête menée par le syndicat Les Forces musicales au niveau national. Des études ponctuelles ont également été réalisées par des groupes d'étudiants. Les résultats de ces enquêtes se montrent toutefois trop limités, compte tenu du nombre de personnes interrogées.

Euxane de Donceel aborde les éléments de prévision budgétaire. Dans le cadre des renouvellements de mandat de Caroline Sonrier, des projets et leurs budgets ont été présentés sur trois ans. Plusieurs scénarios pluriannuels avaient également été exposés en octobre 2022 pour le DOB 2023. La Chambre régionale estime que les perspectives pluriannuelles doivent être plus récurrentes. Pour la saison à venir et la transition de direction, il est donc apparu nécessaire de présenter des projets et une vision budgétaire sur 2025 et 2026.

La recommandation n°5 demande d'enrichir l'état de synthèse de comptabilité analytique en présentant le coût net de chaque spectacle au Conseil d'administration, en complément des produits et des dépenses. La Chambre régionale a souligné que les outils de suivi de l'Opéra contenaient ces informations. Les coûts nets seront accompagnés d'analyses, d'indicateurs et d'objectifs afin d'éviter les erreurs d'interprétation lors que la CPO sera signée. La Convention pluriannuelle d'objectifs permettra de construire un cadre permettant de présenter ces informations de manière cohérente.

Hilaire Multon constate que la Chambre régionale des comptes n'a relevé aucune anomalie comptable notable, jugeant les informations fournies au Conseil d'administration et aux diverses réunions techniques, de qualité. La comptabilité analytique par spectacle se heurte néanmoins à un certain nombre d'enjeux et de difficultés d'affectation des charges de fonctionnement, au prorata des projets menés et compte tenu de leur diversité.

Concernant la parité, l'Opéra de Lille renvoie les collectivités siégeant au Conseil de gestion à leurs propres responsabilités. Si la parité de ses membres au Conseil d'administration de l'Opéra de Lille ne peut être pleinement respectée, le ministère de la Culture est attentif à cet aspect dans les commissions d'attribution des aides financières et dans les comités de direction.

Hilaire Multon relève par ailleurs que les effectifs, permanents et non-permanents, de l'Opéra sont passés de 117 ETP en 2018 à 103 ETP en 2023, mais le coût par ETP a augmenté. Ceci est un point de vigilance. Les montants des financements forfaitaires et statutaires sont stables, alors que la part artistique décline, s'établissant à 46 %, contre 58 % précédemment. Le taux de remplissage est très satisfaisant, oscillant entre 65 % et 98 %.

La programmation de Barbara Eckle est conforme au projet présenté lors des auditions, visant une ouverture à de nouveaux formats et un renouvellement des publics. Mais il est difficile d'avoir un indicateur avec une jauge spécifique par programme.

La billetterie semble être un levier limité pour augmenter les recettes propres, le prix moyen apparaissant stable sur les quatre dernières années. L'étude des publics est un enjeu de financement, mais les non-publics sont aussi un enjeu lié aux questions de mobilité.

L'Opéra mobilise 69 % des coûts de production lorsqu'il est producteur délégué. Ce montant ne devrait pas s'améliorer au vu des difficultés persistantes pour trouver des coproductions auprès des autres maisons lyriques. Aucun levier majeur n'a pu être identifié pour résoudre ce problème. Des premières réponses sont apportées dans la programmation 2025-2026, ce qui amène à invoquer la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) qui a vocation à exister car c'est un outil de dialogues.

Enfin Hilaire Multon relève que la Chambre régionale des comptes encourage l'établissement d'objectifs quantifiés afin de sécuriser et renforcer la position de la nouvelle directrice pour 2025. Les services de l'État et la Direction générale de la création artistique s'interrogent sur le cahier des charges. L'État ne finance l'Opéra de Lille qu'à hauteur de 15 %. La Région, la Métropole et la Ville de Lille doivent définir leurs attentes pour l'Opéra. L'État sera attentif aux engagements pris via l'attribution de l'appellation « Théâtre lyrique d'intérêt national ».

La Convention pluriannuelle d'objectifs permettra de définir des objectifs dans différents domaines : production, identification de nouveaux publics, démarches envers les non-publics, et l'éducation artistique et culturelle qui reste une priorité forte du ministère de la Culture. Les services de l'État accompagneront l'établissement de la CPO, qui régit les relations de travail avec les structures labellisées, voire certaines compagnies et ensembles musicaux.

Concernant le coût par ETP indiqué dans le rapport, Euxane de Donceel souligne la difficulté de comparer les ETP permanents des ETP non permanents, ces derniers variant considérablement d'une année sur l'autre. Les ETP permanents sont bien identifiés et font l'objet de créations ou de modifications de postes, alors que les ETP non permanents varient selon les années et les saisons. L'évolution du coût des ETP, qu'ils soient permanents ou non, reste néanmoins contenue, avec une augmentation de moins de 1 % par an qu'on compare depuis 2012 ou 2018.

Nathalie Sedou remarque que différentes personnes, au sein de l'Opéra, travaillent sur les relations avec les publics alors que d'autres structures culturelles disposent de chargés de développement des publics distincts des postes de communication ou de billetterie.

Elle demande par ailleurs quand les études menées avec des étudiants ont-elles été réalisées ? Des laboratoires universitaires ou des départements de médiation culturelle ou de sociologie pourraient être intéressés par le terrain d'étude proposé par l'Opéra de Lille ce qui n'occasionnerait pas de coût financier. Un travail d'articulation pourrait être engagé à ce niveau.

Sabine Revert explique que le Pôle des publics comprend l'accueil, la billetterie et les relations publiques. Les personnes des relations publiques sont exclusivement dédiées à cette activité. Ils et elles s'occupent des groupes scolaires, tout en conservant des spécificités :

- Accessibilité qui a été un véritable axe de développement ;
- Groupes d'adultes et comités d'entreprise ;
- Champ sanitaire et social, et étudiants.

L'équipe travaille par projet et par typologie de publics. Des objectifs annuels doivent être priorisés, notamment sur de nouveaux axes de développement comme la RSE et le développement durable.

Des enquêtes sont menées en partenariat avec Sciences Po, en particulier avec des étudiants publics. Bien que fiables, ces enquêtes sont limitées par la durée des cours, regroupés de l'année. Or les publics diffèrent selon les spectacles présentés. Le temps dont disposent les étudiants ne leur permet pas de réaliser des enquêtes qualitatives et d'approfondir les entretiens. Le travail avec des universitaires sur un temps plus long serait possible.

De nombreuses enquêtes ont été réalisées sur la mobilité des publics et sur leur provenance lors d'événements comme Happy Days ou les journées du patrimoine. Ces dispositifs doivent encore être renforcés. Par ailleurs Sabine Revert indique que le rapport de la CRC a mis l'accent sur l'accueil des groupes scolaires, mais les autres projets menés en direction des publics n'ont pas été examinés en profondeur.

Caroline Sonrier évoque la complexité de collaborer avec des universités afin mener des études d'impact. Depuis plusieurs années, un travail exemplaire est réalisé avec Finoreille sans pour autant connaître l'impact du projet sur les enfants car les collaborations avec les Universités sont difficiles à mettre en œuvre. Toutefois une étude va enfin pouvoir être réalisée grâce au financement d'une mécène. Elle durera deux ans et impliquera deux laboratoires spécialisés de Lille et de Marseille. Les partenariats se montrent plus difficiles à nouer avec des laboratoires qu'avec des écoles comme Sciences Po.

Nathalie Sedou s'étonne que la billetterie soit présentée comme un levier limité pour atteindre le niveau de fréquentation antérieur à la crise sanitaire.

Caroline Sonrier précise que cette remarque concerne les possibilités d'augmentation de la billetterie qui sont limitées dans le contexte économique actuel.

Nathalie Sedou remarque que les collectivités territoriales sont invitées à définir leurs orientations, alors que l'État ne finance l'Opéra de Lille qu'à hauteur de 15 %, elle se demande quel est son niveau de participation pour l'Opéra Bastille. La situation est paradoxale, les collectivités doivent porter toujours plus de projets, alors que les recettes provenant de l'État diminuent. L'équation semble impossible. L'établissement d'une Convention pluriannuelle d'objectifs est une avancée positive. Les élus de la Ville membres du CA ne participeront pas aux réunions d'établissement de la CPO, mais pourront s'exprimer sur les choix effectués. Les modalités de travail et de dialogue devront être précisées afin d'éviter qu'il ne soit trop tard pour défendre un point de vue et de positionnement. Le budget culturel de la MEL est largement inférieur à celui d'autres métropoles. Cette situation interroge sur l'effort à fournir par chaque collectivité. Il est difficile de se contenter d'un état de fait caractérisé par une faible participation de l'État entraînant un report de l'effort à réaliser sur les collectivités. Par ailleurs, la Région déplore la faible part de public régional, mais propose peu de trains entre l'Opéra et les territoires.

Euxane de Donceel annonce que les travaux de la CPO débuteront en novembre 2024 et se termineront à l'été 2025. Deux points d'information prévus lors des C.A. des mois de décembre et mars, permettront de partager les évolutions et les tendances avant la finalisation du document en octobre 25.

**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.**

## **9- MODIFICATION DU REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

*Le point est reporté à la prochaine réunion du Conseil d'administration.*

## **10- INFORMATION SUR LES DELEGATIONS DE SIGNATURE EN VIGUEUR AU SEIN DE L'OPERA DE LILLE**

*Le point est reporté à la prochaine réunion du Conseil d'administration.*

## **11- CONDITIONS D'ATTRIBUTION DES GRATUITES DE BILLETTERIE DE L'OPERA DE LILLE**

*Le point est reporté à la prochaine réunion du Conseil d'administration.*

## **FINANCES**

### **12- DECISION BUDGETAIRE PORTANT VIREMENT DE CREDITS DE DEPENSES IMPREVUES EN 2024**

Euxane de Donceel explique que la sous-dotation d'un chapitre budgétaire au regard d'un besoin de dépenses en investissement a nécessité de recourir pour 5 000€ aux dépenses imprévues. Ce montant concerne des licences Autocad, dont les coûts ont augmenté de 30 %. Face à cette hausse, le nombre de licences a été réduit, nécessitant une réorganisation du travail. Ces licences sont valables pour trois ans.

Après avoir pris connaissance de la décision budgétaire en annexe, le Conseil d'administration, à l'unanimité, prend acte par la présente délibération de la décision budgétaire 2024011\_DECBDUG présentée en annexe.

### 13- DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2025

Marie-Pierre Bresson souligne l'importance accordée à la question de la CPO qui est peut-être un élément de réponse et, en tous cas présenté comme tel par la CRC et, par la nécessité qu'il y a à s'y conformer dans un contexte où les difficultés s'accumulent et où un certain nombre de questions sur le financement de l'activité de l'Opéra peut se poser. Ceci a été évoqué lorsque Barbara Eckle a présenté sa programmation et les ajustements qu'elle a dû effectuer depuis sa nomination pour tenir compte de ce contexte budgétaire.

Euxane de Donceel souligne que l'année 2019 est considérée comme la dernière année de référence. Le déficit prévisionnel de l'exercice 2024, initialement estimé à 316 000 euros, pourrait se limiter à 239 000 euros d'ici la fin du trimestre. La situation financière présente des imprévus affectant soit les recettes (positivement) soit les dépenses (négativement). Les administrateurs pourront bénéficier d'éléments complémentaires lors de la prochaine séance en décembre avec une situation mise à jour à la mi-novembre. Malgré un effort pour réduire le déficit sans compromettre le projet artistique, des difficultés structurelles persistent. Les coûts fixes tels que les salaires, l'énergie et les fluides sont incompressibles. La marge artistique à effectif constant a diminué de 23 % depuis 2019 et n'est pas compensée. Ce qui signifie que l'on n'arrive pas à avoir un exercice prévisionnel équilibré. La prévision du DOB 2025 présente un déficit de 271 000 euros. Un déficit comparable est enregistré chaque année depuis trois ans, ce qui contraint à réduire l'activité pour réduire cet impact.

Le fonds de roulement a été renfloué involontairement avec la crise sanitaire, mais continue d'être ponctionné pour combler les déficits. Suivant cette trajectoire, les ressources seront épuisées en 2027. La CPO sera utile dans ce contexte. Barbara Eckle a déjà dû modifier ou supprimer plusieurs projets afin de respecter les enveloppes budgétaires fixées.

Le rapport de la Chambre régionale des comptes, clos juste après le DOB 2023, évoque l'éventualité d'une cessation de paiement en 2025. Le problème est décalé d'année en année grâce à des réductions d'activité, mais cette logique finira par atteindre ses limites.

Les contributions statutaires resteront inchangées en 2025. La prévision part du principe d'une reconduction de l'apport régional avec la réduction de 50 000 euros depuis 2023 ainsi que de divers soutiens : la DRAC pour Finoreille, la Ville de Lille pour la délégation Handicap et la Métropole pour les Belles Sorties. Le projet d'accessibilité lancé en collaboration avec le Tandem et la Rose des Vents et financé par une aide de l'Etat sur l'expérience augmentée du spectacle vivant n'est assuré que jusqu'en 2025. L'Europe a refusé, pour la deuxième année consécutive, de subventionner le Happy Days Big Bang. Sa participation se limite désormais à 16 000 euros pour le streaming Opéra Vision, contre 40 000 à 60 000 euros auparavant.

Le DOB 2025 prévoit 82% de subventions et 18% de ressources propres. Les projections pour 2026 sont comparables aux caractéristiques de l'exercice 2020, pourtant marqué par la crise COVID.

Concernant les recettes propres, le printemps 2025 verra une production maison de *Faust*, en coproduction avec l'Opéra Comique. Pour la saison 2025-2026, la recherche de coproducteurs s'est avérée à nouveau difficile, obligeant à privilégier des reprises ou des locations. Des recettes de coproduction ne pourront donc être perçues.

Les recettes des tournées sont variables selon les projets et les calendriers. En 2023, elles s'élevaient à 454 000 euros, contre seulement 100 000 euros estimés pour 2024. En 2025, des locations sont prévues au Japon pour *Le Songe d'une nuit d'été* et en Australie pour *Cendrillon*. Aucune tournée n'est programmée pour 2026 à ce jour, hormis les Belles Sorties.

Les partenariats et le mécénat étaient jugés satisfaisants jusqu'à la crise sanitaire, avec des montants de 450 000 à 480 000 euros recueillis annuellement. La situation s'est dégradée lors des dernières années. Il convient de retrouver des soutiens. La stratégie a été renforcée et les prospections retravaillées. Les recettes devraient être inférieures en 2024 de 100 000 euros par rapport aux objectifs fixés, ces derniers étant particulièrement ambitieux. Néanmoins, si les soutiens de 2024 maintiennent leurs contributions en 2025 et grâce au soutien d'une nouvelle mécène, l'objectif de 480 000 euros pourrait être atteint. La cible de 500 000 euros, fixée pour 2026 s'avère également très ambitieuse et particulièrement complexe à atteindre.

Concernant la billetterie, le taux de remplissage en 2023-2024 est très satisfaisant, entre 96% et 97%. Cependant, la signification de ce pourcentage interroge, étant donné la réduction de l'activité. La hausse des tarifs, mise en place en 2023-2024, n'a pas produit d'impact défavorable sur la fréquentation, même si des contingents de places avaient été déportés sur d'autres catégories. Les catégories 1, 2 et 3 avaient fait l'objet d'augmentations tarifaires minimales. L'éventualité d'une nouvelle augmentation, limitée, pour la saison 2025-2026, pourra être discutée.

La location des espaces génère des recettes supérieures aux prévisions, dépassant les 50 000 euros espérés, mais cette ligne budgétaire ne peut être anticipée. L'Opéra est très sollicité pour des locations, la réduction de l'activité rendant des espaces disponibles. En 2024, cette activité a été menée à flux tendu. Les 100 000 euros générés peuvent être considérés comme un bonus et non comme une recette durable.

Le crédit d'impôt « Spectacle vivant » sera nul en 2025, en raison de critères d'éligibilité non remplis, notamment concernant le nombre de lieux de représentation. L'obtention définitive des crédits d'impôt provisoirement validés se montre également difficile.

La rémunération de l'équipe permanente augmente mécaniquement. Des ajustements ont été prévus en 2024 pour rattraper la moyenne des augmentations salariales accordées en France sur les deux dernières années pour contrer l'inflation. A noter que l'augmentation de la masse salariale permanente depuis quelques années est liée à une équipe enfin au complet et constituée notamment de postes supplémentaires (deux postes de machinistes et un poste de régisseur lumière), dont la création a été votée il y a deux ans, mais qui ont été pourvus fin août 2023. Ces postes permanents réduisent le recours aux personnels intermittents.

La transition avec Barbara Eckle génère des mouvements et des réflexions qui ne permettent pas d'avoir de marge de manœuvres. Les propositions de la Directrice désignée sont en cours de réflexion. Certaines marges de manœuvre apparaissent aujourd'hui indisponibles. Naturellement, la mise en place d'une nouvelle direction engendre des mouvements au sein des équipes, pouvant impacter la masse salariale. En conséquence, une augmentation plus forte est prévue entre 2024 et 2025, suivie d'une augmentation plus classique entre 2025 et 2026.

L'augmentation de 200 000 euros constatée sur des coûts incompressibles (énergie, gardiennage, nettoyage, etc.) depuis plusieurs années vient compresser la marge artistique. Cette augmentation s'impose malgré les efforts réalisés notamment pour réduire la consommation énergétique.

Caroline Sonrier présente les budgets artistiques établis pour 2025 et 2026, mettant en évidence la différence de coûts entre les reprises et les nouvelles productions. Le projet mené avec le Balcon, prévu pour début 2025, disposera d'un budget de 367 000 euros, dont 200 000 euros versés à l'automne 2024. Face aux contraintes budgétaires, une solution intéressante a été trouvée, bien que moins ambitieuse que le projet initial.

Le budget de création de *Faust* sera partagé avec l'Opéra-Comique. Toute la distribution de l'Opéra de Lille se rendra à l'Opéra-Comique, le coût du chœur sera donc refacturé, générant ainsi des recettes.

Trois grands ballets sont prévus pour la saison 2024-2025. Elle souligne que seul le budget de l'« Opéra pour tous » n'a pas été réduit en 2024 et augmentera en 2025. Pour Finoreille, une mécène a été trouvée et des discussions sont en cours avec des fondations pour obtenir des financements spécifiques.

Concernant les tournées, les budgets sont variables. Les projets menés à Lausanne et au Japon sont des locations plutôt que des tournées.

Marie-Pierre Bresson souligne la réduction de la marge artistique. Les difficultés des coproductions se sont accentuées avec la crise sanitaire, entraînant des reports.

S'agissant du mécénat, Caroline Sonrier évoque l'évolution des relations avec les entreprises locales. Auparavant, ces relations reposaient principalement sur des événements de relations publiques, tels que des soirées et des cocktails. Cette approche a bien fonctionné jusqu'à la pandémie de Covid-19. Depuis, un changement significatif s'est opéré, les entreprises rencontrant des difficultés à mobiliser leurs invités, tant pour le sport que pour la culture. Face à cette situation, l'Opéra a dû repenser entièrement sa stratégie de recherche de mécénat, adoptant une approche plus proactive. Un nouveau document a été élaboré à cet effet.

Nathalie Sedou observe que l'augmentation des dépenses de fonctionnement est inférieure au taux d'inflation, notamment pour les charges de personnel. En revanche, les contributions ne suivent pas l'évolution de l'inflation. Le prix moyen par billet édité a augmenté, en particulier sur les opéras, sans affecter le taux de remplissage. Le nombre de billets édités par an est de 47 000 sur les trois dernières années. La billetterie pourrait représenter une source potentielle de revenus supplémentaires.

Les financeurs publics doivent comprendre l'importance de soutenir l'Opéra, sachant que les financements privés ne peuvent constituer que des compléments. La question est donc politique. Certaines productions peuvent s'avérer non rentables, leur programmation pourrait s'articuler avec celle de productions moins coûteuses. Des marges de manœuvre sont-elles envisageables dans ce domaine ?

Marie-Pierre Bresson remarque que les choix de programmation opérés par Barbara Eckle sont une problématique.

Caroline Sonrier explique qu'une saison doit être construite autour d'œuvres attrayantes pour le public. Mais nous avons ouvert cette saison avec une œuvre inconnue contrairement à la saison dernière : en septembre, la rentrée impose des défis en termes de fréquentation, les spectateurs ayant d'autres préoccupations à cette période. Pour y faire face, des actions spécifiques ont été mises en place : recherche active de public, offres tarifaires, organisation d'une soirée pour les jeunes, etc.

Sabine Revert précise que cette soirée a réuni 450 jeunes de 18 à 28 ans, pour 210 billets vendus à des tarifs très réduits. De telles opérations sont proposées pour les publics jeunes, mais également lors des journées du patrimoine.

Caroline Sonrier indique qu'un équilibre doit être trouvé entre des propositions exigeantes, d'une part, et des œuvres capables d'attirer un large public, d'autre part. À l'Opéra de Lille, les créations enregistrent de bons taux de remplissage, mais les tarifs sont très inférieurs à ceux de spectacles comme *Le Barbier de Séville* ou *Faust*. Le public peut se montrer réticent à investir autant d'argent dans une création que dans un spectacle connu. Cette approche tarifaire peut être discutée. D'autres maisons d'opéra considèrent que l'instauration d'une différence tarifaire dévalorise la création.

Nathalie Sedou estime que le nombre de billets édités représente un indicateur intéressant, au-delà des taux de remplissage. Le rapport de la Chambre des comptes souligne que le niveau d'avant la crise sanitaire n'a pas encore été totalement retrouvé.

Caroline Sonrier observe que les recettes sont légèrement inférieures à celles des années précédentes, parce que le nombre de représentations a été réduit. Le taux de fréquentation reste très élevé malgré la diminution du nombre de billets édités.

Nathalie Sedou demande si les places orientées vers les jeunes se limitent aux catégories 4 et 5 ou peuvent concerner la catégorie 3.

Sabine Revert répond que plusieurs formules sont proposées. Les places les moins chères se situent en catégories 4 et 5., et le Pass jeune permet de payer ces places entre 5 et 8 euros ou de bénéficier d'une réduction de 50% sur les meilleures catégories 1 à 3.

François Martin se rappelle qu'un an auparavant, le Conseil d'administration s'interrogeait sur l'héritage de Caroline Sonrier. Les représentants du personnel ont fait confiance aux tutelles qui ont désigné à l'unanimité Barbara Eckle à la tête de l'Opéra de Lille. Ce choix avait été décrit comme ambitieux. Or cette ambition doit être revue à la baisse, car la Directrice désignée est contrainte de modifier des projets ou supprimer certaines productions. Le personnel s'interroge sur l'ampleur des coupes budgétaires. Certaines personnes pourraient quitter l'Opéra afin de rejoindre des structures capables de monter des projets ambitieux.

Un travail est mené pour définir le public attendu à l'Opéra. Si l'enjeu devient uniquement financier, la billetterie pourrait se limiter aux personnes les plus aisées, en opposition avec l'ambition « Opéra pour tous » portée depuis 20 ans. Or, les efforts doivent être poursuivis pour attirer de nouveaux publics vers l'opéra. Les contributions et les subventions pourraient être revues pour concrétiser le projet ambitieux présenté il y a quelques mois. Les informations échangées au Conseil d'administration font échos aux inquiétudes soulevées par une partie du personnel.

Nathalie Sedou considère que la MEL et la Région devraient davantage s'exprimer. Elle s'interroge sur la position neutre de l'État, dont la contribution financière semble insuffisante. La contribution publique devrait être plus importante, même si d'autres pistes pourraient être explorées. La question de la gratuité des billets ne doit pas être éludée. Ce sujet est étudié par le Comité consultatif d'éthique et de transparence de la Ville de Lille. La contribution de chaque partie prenante doit être examinée au niveau des engagements, au-delà des simples constats.

Hilaire Multon confirme qu'il est tenu à la neutralité et à l'impartialité mais exprime sa préoccupation sur la trajectoire budgétaire et l'état du fonds de roulement, annoncé inférieur à 20 jours à fin 2026. C'est un point de vigilance et d'attention. Les débats sur la convention pluriannuelle d'objectifs, après avoir entendu les représentants du personnel, pourraient aider à résoudre ce problème. Il rappelle que l'État est le premier contributeur de l'Aéronef et du Théâtre du Nord et le deuxième contributeur de l'Orchestre national de Lille. Le Préfet de Région a demandé de consulter les grands élus dans les prochaines semaines. Des échanges ont déjà eu lieu avec le Département, en tant que financeur de la culture. Les partenaires doivent être écoutés afin que l'Etat puisse disposer d'une vision globale permettant de prendre des engagements. L'Opéra de Lille est une maison de création et une maison de productions le ministère de la Culture doit aussi entendre les autres acteurs régionaux : théâtre lyrique, deux orchestres, des scènes de musiques actuelles, neuf scènes nationales, des FRAC, etc. Les enjeux nécessitent un dialogue fin avec la Région. Un conseil des territoires pour la culture est prévu le 11 décembre, réunissant les représentants des grandes structures de collectivités et les élus de la Région. Les décisions seront prises au terme de débats budgétaires et d'une vision d'ensemble, les dossiers étant imbriqués les uns dans les autres. Il n'est pas possible d'isoler une politique. Le public de l'Opéra de Lille vient à 50 % de Lille et à 80 % de la métropole lilloise.

À titre de comparaison, l'Opéra Bastille s'appuie sur 200 millions d'euros de budget, dont 50 % sont financés par des ressources propres, pour un rayonnement international. Le point est surtout d'avoir une vision d'ensemble, avec l'attention et le fait que ce cahier des charges et les enjeux de faire une maison rayonnante et ouverte suppose un dialogue avec les autres acteurs.

Il rappelle que le ministère de la Culture finance également le Concert d'Astrée, une équipe conventionnée par la DRAC travaillant à l'Opéra, mais également avec un collège des quartiers sud de Lille. Son positionnement, au sein de l'Opéra de Lille, est adapté à son statut de financeur minoritaire. Le ministère s'efforce surtout de développer une stratégie commune dans ses territoires, en identifiant des synergies entre les différents acteurs culturels. C'est le cœur de la compétence partagée d'avoir ce niveau d'échanges, mais malheureusement l'Opéra de Lille n'est pas le seul acteur où se posent des questions budgétaires et de stratégie contrainte.

Marie-Pierre Bresson observe que Caroline Sonrier et Barbara Ecker ont la capacité de proposer une programmation exigeante, malgré les contraintes budgétaires. Cette situation peut naturellement susciter de l'émotion et de l'inquiétude au sein des équipes. Les qualités de l'Opéra et de ses équipes permettent toujours de proposer un programme de qualité, même si l'exercice semble atteindre ses limites. Le choix de Barbara Ecker a fait l'unanimité, pour sa capacité de proposition, d'adaptation et de renouvellement.

Le contexte budgétaire est difficile. La Ville de Lille doit contribuer au remboursement de la dette de l'État, ce qui représente une perte potentielle de 8,4 millions d'euros dans son budget. Cette situation complexe nécessite un travail fin et collaboratif. Des questions fondamentales se posent sur l'emprise territoriale, la programmation, les missions, la gratuité, le public cible et la tarification.

Jacques Ducrocq affirme que les conseillers métropolitains siégeant au Conseil d'administration sont solidaires pour défendre les subventions octroyées à l'Opéra de Lille, qui n'ont certes pas augmenté depuis plusieurs années, mais qui n'ont pas baissé non plus, contrairement à d'autres subventions versées à des organismes culturels, sportifs et associatifs. La baisse de la dotation globale de fonctionnement des communes impose des choix permanents d'allocation de ressources. La gestion par objectif demandée par la CRC permettra d'intégrer l'aspect financier et l'aspect résultat d'exploitation, ce qui permettra peut-être de gérer collectivement les choix du Conseil d'administration.

Guillaume Afonso comprend les inquiétudes concernant les finances de l'Opéra et plus largement de la culture. Le Gouvernement souhaite préserver l'exception culturelle malgré les contraintes budgétaires. La France fait face à une dette de plus de 3 000 milliards d'euros, avec 50 milliards d'intérêts annuels. Le Premier ministre a présenté un plan d'effort collectif, sans stigmatiser les collectivités. Le projet de loi de finances est en cours de débat, avec des amendements déposés. Le vote solennel sur le budget de l'État est prévu le 19 novembre. Aucun secteur particulier ne doit être stigmatisé. Les inquiétudes exprimées en Conseil d'administration seront relayées.

Sylviane Delacroix pense que l'analyse qui vient d'être faite n'est peut-être pas partagée par tout le monde et suggère d'explorer d'autres sources de financement plutôt que de réduire les subventions. Le secteur de la création est en difficulté. Il est question de réduire les gratuits alors que le Département interrompt l'opération « Collège au cinéma ». Selon elle, la culture représente le cœur du progrès de la civilisation. Au-delà des problématiques de financement (évasion fiscale, optimisation fiscale, CICE, recours aux cabinets de conseil en lieu et place de la haute fonction publique), les collectivités parviennent difficilement à augmenter leurs capacités malgré la hausse des charges depuis dix ans. Une baisse de financement est également évoquée pour le monde sportif, toutefois, d'importantes sommes ont été mobilisées pour les Jeux olympiques à Lille. Les collectivités pourraient solliciter davantage de mécènes et de sponsors, comme ces compagnies d'assurances et de mutuelles qui financent certains sports et pourraient peut-être également soutenir la culture. Les collectivités pourraient utiliser leurs connaissances afin de mobiliser ces mécènes potentiels.

Arnaud Taisne souligne à l'attention de Guillaume Afonso que le budget national n'est pas abandonné. Les élus défendront des choix politiques alternatifs. L'Opéra ne sera pas abandonné.

Guillaume Afonso regrette s'il s'est mal exprimé et confirme que c'est au Parlement de valider ou non le projet d'orientation budgétaire.

Après avoir débattu de ces principales orientations, le Conseil d'administration, à l'unanimité, prend acte de la remise d'un rapport d'orientation budgétaire et de la tenue du débat d'orientation budgétaire.

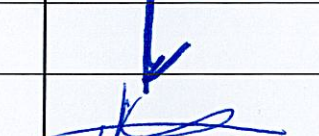
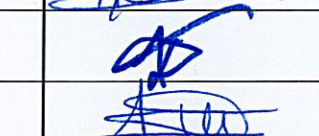
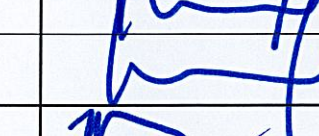
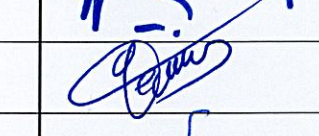

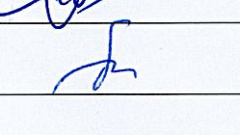
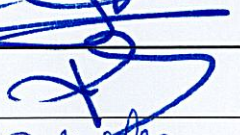
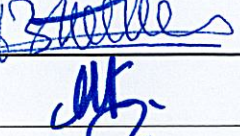
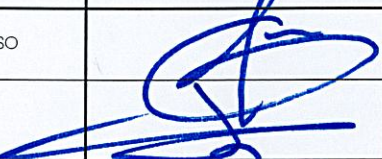
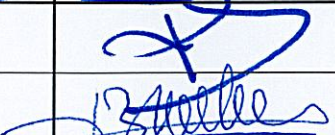
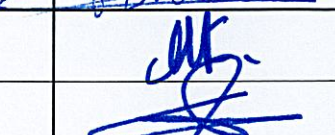
## QUESTIONS DIVERSES

Marie-Pierre Bresson précise que la prochaine réunion du Conseil d'administration qui se tiendra le 11 décembre à 15 heures 30, sera suivie d'une visite du nouveau centre de l'Opéra, actuellement en cours d'installation qui a été rendu possible grâce aux contributions des collectivités et de l'Etat.

*L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 18 heures 10.*

CONSEIL D'ADMINISTRATION  
11 DÉCEMBRE 2024 à 15h30  
OPÉRA DE LILLE /FOYER DES MUSICIENS

**FEUILLE DE PRÉSENCE / QUORUM**

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