



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

SARL « THÉÂTRE DU NORD »

(Département du Nord)

Exercices 2016 à 2020

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 8 mars 2022.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	2
RECOMMANDATIONS*	3
INTRODUCTION.....	4
1 PRESENTATION DU THEATRE DU NORD	5
1.1 Sa mission en tant que centre dramatique national.....	5
1.2 Les installations à Lille et Tourcoing.....	7
1.3 Les conventions avec les partenaires publics.....	7
1.3.1 Les subventions accordées.....	7
1.3.2 L'absence de contractualisation pluriannuelle.....	9
1.4 Les relations avec les partenaires privés	10
2 LA GOUVERNANCE	12
2.1 Statut et instances.....	12
2.1.1 L'assemblée générale des associés	13
2.1.2 Le comité de suivi.....	13
2.2 Le fonctionnement interne	14
2.2.1 Les délégations de pouvoir	14
2.2.2 Les ressources humaines.....	14
2.2.3 Les achats.....	16
3 L'ACTIVITE DU THEATRE DU NORD.....	18
3.1 L'activité culturelle	18
3.1.1 La création et la coproduction de spectacles	18
3.1.2 L'accueil de spectacles	19
3.1.3 La diffusion géographique des spectacles	19
3.2 La fréquentation des spectacles	20
3.2.1 La politique tarifaire	20
3.2.2 Les spectateurs.....	21
4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE.....	23
4.1 L'établissement des budgets et des comptes.....	23
4.2 La situation financière.....	23
4.2.1 L'évolution des produits et des charges.....	24
4.2.2 L'équilibre financier	28
4.2.3 Les disponibilités financières.....	29
4.2.4 L'impact de la crise sanitaire.....	30
ANNEXES	34

SYNTHÈSE

Le Théâtre du Nord, constitué sous forme de société anonyme à responsabilité limitée, installé à Lille et à Tourcoing, est un centre dramatique national (CDN). À ce titre, il est lié par un contrat de décentralisation « dramatique » conclu avec l'État qui lui fixe des objectifs en termes de création théâtrale, de diffusion et d'accueil de spectacles. Ces missions se déclinent dans les projets artistiques et culturels du directeur du Théâtre pour assurer, aussi, la promotion de compagnies émergentes régionales et accompagner de jeunes talents.

En 2019, il disposait d'un budget de 5,8 M€, ramené à 4,5 M€ en 2020. En complément des subventions de l'État, la région Hauts-de-France, la Métropole Européenne de Lille et la ville de Lille participent, chaque année, par voie de conventions, au financement de son activité culturelle, ainsi que de ses projets de diffusion et de promotion théâtrale. En moyenne, la société bénéficie de 4 M€ de subventions publiques par an.

Pour autant, dans le but de lui conférer une meilleure visibilité sur les moyens alloués et d'adapter son programme d'activité en conséquence, une convention pluriannuelle gagnerait à être établie avec ses financeurs, laquelle préciserait, en outre, les indicateurs de suivi permettant l'évaluation de son activité au regard des objectifs fixés, aujourd'hui absents. Cette démarche, déjà engagée, devrait aboutir courant 2022. En ce sens également, le rôle du comité de suivi pourrait être singulièrement renforcé.

Sur la période examinée, entre 2016 et 2020, le Théâtre du Nord a largement atteint les objectifs de création, d'accueil et de diffusion des spectacles, fixés réglementairement à tous les CDN. Si le théâtre séduit un public d'habituels qui reste majoritairement lillois et jeune, son attractivité, mesurée à l'aune des taux de remplissage des salles affichés, supérieurs à 80 %, doit être relativisée en raison de la diminution significative des capacités d'accueil à compter de 2017.

Dans la gestion courante, en sa qualité de pouvoir adjudicateur, la société devrait renforcer la transparence de ses procédures d'achat, en application des principes et règles du code de la commande publique.

En dépit du niveau élevé des subventions publiques, renouvelées chaque année, ce qui caractérise les structures assurant un service public de la culture, la situation financière du Théâtre du Nord reste structurellement déficitaire, compte tenu du poids de ses charges fixes. Les ressources propres de la société, qui couvrent en fin de période 20 % du total des produits, atteignent l'objectif fixé par le cahier des charges des CDN.

Ainsi, sur la période sous revue, le Théâtre du Nord n'a équilibré son résultat que par les bénéfices nets dégagés dans le cadre des coproductions.

Alors que le contexte sanitaire a engendré une chute d'activité, les partenaires publics lui ont renouvelé leurs soutiens financiers en 2020. Le Théâtre du Nord a donc disposé des capacités budgétaires pour couvrir l'ensemble des charges prévues en amont de la crise, qu'elles soient fixes ou artistiques, tout en dégagant un résultat qui a favorisé la reconstitution de ses réserves financières.

En effet, par solidarité envers le secteur artistique, le Théâtre du Nord a continué à verser l'ensemble des salaires des intermittents dans le cadre de ses productions et a honoré le paiement des contrats de cession des spectacles accueillis ou coproduits, alors même que leurs représentations ont été annulées.

RECOMMANDATIONS**(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)***Recommandations (performance)**

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
Recommandation n° 1 : engager avec les partenaires institutionnels une démarche en vue d'établir une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens, ainsi que des indicateurs de suivi d'activité associés.		X			10
Recommandation n° 2 : renforcer la transparence des procédures d'achat en assurant leur publicité et établissant des comptes rendus d'analyse des offres.				X	17
Recommandation n° 3 : mentionner, en annexe des comptes annuels, la structure et le coût des effectifs, ainsi que les aides en nature accordées par les collectivités territoriales.				X	23

* Voir notice de lecture en bas de page.

NOTICE DE LECTURE	
SUR L'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RAPPELS AU DROIT ET DES RECOMMANDATIONS	
<i>Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.</i>	
Totalement mise en œuvre	L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions ou un ensemble complet d'actions permettant de répondre à la recommandation, même si les résultats escomptés n'ont pas encore été constatés.
Mise en œuvre en cours	L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et indique un commencement d'exécution. L'organisme affirme, de plus, avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.
Mise en œuvre incomplète	L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.
Non mise en œuvre	Trois cas de figure : - l'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir l'intention de le faire ; - ou il ne précise pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ; - ou il ne fait pas référence, dans sa réponse, à la recommandation formulée par la chambre.

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion du « Théâtre du Nord », constitué en société anonyme à responsabilité limitée (SARL), a été ouvert au titre des exercices 2016 à 2020 par lettres du président de la chambre, adressées le 9 avril 2021 à M. David Bobée, directeur et gérant en fonctions depuis le 1^{er} mars 2021, et à M. Christophe Rauck, son prédécesseur.

Le contrôle a porté, essentiellement, sur son fonctionnement institutionnel et son activité culturelle, au regard des objectifs fixés par les partenaires publics. La situation comptable et financière de la société a été examinée en tenant compte des conséquences de la crise sanitaire.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières et bien que facultatifs en l'espèce, des entretiens de fin de contrôle se sont déroulés le 3 septembre avec le directeur en fonctions et le 7 septembre 2021 avec son prédécesseur.

Lors de sa séance du 21 septembre 2021, la chambre a arrêté ses observations provisoires, qui ont été notifiées au directeur gérant de la SARL et à son prédécesseur. Des extraits ont également été adressés aux présidents de la région Hauts-de-France et de la Métropole Européenne de Lille (MEL), aux maires des communes de Lille et de Tourcoing, mais également au préfet de la région Hauts-de-France, en tant que tiers concernés.

Après avoir examiné les réponses de M. Bobée, ainsi que celles du président de région et de la maire de Lille, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes, lors de sa séance du 8 mars 2022.

AVERTISSEMENT

Le contrôle de la chambre régionale des comptes s'est déroulé dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, prorogé jusqu'au 31 décembre 2021 par la loi n° 2021-160 du 15 février 2021. De telles mesures affectent la situation financière du Théâtre du Nord depuis l'exercice 2020 et engendrent des incertitudes sur les perspectives à venir.

La chambre, à partir des éléments qui lui ont été communiqués au cours de son contrôle, a toutefois cherché à en apprécier les effets.

1 PRESENTATION DU THEATRE DU NORD

1.1 Sa mission en tant que centre dramatique national

Le Théâtre du Nord est l'un des deux¹ centres dramatiques nationaux (CDN) des Hauts-de-France, parmi les 38 présents sur le territoire national. Du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2020, sa direction a été assurée par le metteur en scène Christophe Rauck. Il a été remplacé par David Bobée à compter du 1^{er} mars 2021.

Fondé en 1978, le « Théâtre National Lille Tourcoing Région Nord-Pas-de-Calais » a d'abord été constitué sous forme de société anonyme en 1982, puis transformé en société à responsabilité limitée (SARL) en 1991. Ce statut juridique a été maintenu à l'occasion de la révision de ses statuts, intervenue le 31 mars 2021².

Ceux en vigueur sur la période prévoient les missions principales de la société, qui consistent en « la création, l'animation, la gestion d'une troupe théâtrale », « l'organisation de spectacles dramatiques, musicaux, [...] et de conférences [ainsi que] toutes activités annexes, connexes ou complémentaires, s'y rattachant directement ou indirectement ».

Les centres dramatiques nationaux

Le « centre dramatique national » (CDN) est un label attribué par l'État à une structure de création et de production artistique, dirigée par un ou plusieurs artistes, et qui constitue un lieu de référence nationale pour le développement de l'art du théâtre auprès des publics.

Il était régi historiquement par un contrat de décentralisation dramatique conclu avec l'État et institué par le décret n° 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique. En application des dernières dispositions règlementaires³, les contrats conclus depuis 2018 renvoient aux obligations prévues au cahier des charges relatif au label « centre dramatique national ».

Outil majeur pour la conception et la diffusion d'œuvres théâtrales de haut niveau, la structure labellisée CDN est dirigée par des comédiens et/ou metteurs en scène dont l'indépendance artistique est garantie. À l'instar des directeurs des théâtres nationaux, ils sont nommés *intuitu personae* par le ministre de la Culture, sur la base d'un projet artistique et culturel retraçant leurs engagements et en accord avec les collectivités locales qui financent leur fonctionnement⁴.

¹ La SARL « Comédie de Béthune » constitue le deuxième CDN de la région Hauts-de-France.

² L'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique n'impose plus qu'un CDN relève d'une SARL ou d'une société anonyme. Plusieurs d'entre eux, parmi lesquels celui de Normandie-Rouen, sont devenus établissements publics de coopération culturelle.

³ Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques et l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat-type de décentralisation dramatique, suite à l'adoption de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

⁴ La procédure, définie à l'article 5 du décret du 28 mars 2017 et à l'arrêté du 5 mai 2017, prévoit que la nomination d'un comédien ou metteur en scène s'opère dans le cadre d'un appel public à candidatures. Une présélection des candidats est opérée par un comité composé de représentants de l'État et des collectivités territoriales qui apportent un financement significatif au fonctionnement de la structure. Les candidats présélectionnés sont invités à élaborer un projet artistique et culturel, s'apparentant à un projet d'établissement. Les candidats sont ensuite auditionnés par le jury avant d'être nommés par le ministre de la Culture.

Sur la période sous contrôle, deux contrats de décentralisation dramatique ont été conclus entre l'État et le dirigeant du Théâtre du Nord, le premier couvrant la période 2014 à 2017 et le second, celle de 2018 à 2020.

Conformément aux textes en vigueur, ces contrats fixent des objectifs en termes de création théâtrale, de diffusion sur la zone géographique et d'accueil de spectacles.

Ils prévoient également que le théâtre doit, sur un territoire donné, rechercher l'audience d'un public diversifié, le plus vaste possible.

Des dispositions financières sont également prévues. Elles concernent le niveau de ressources propres à dégager, les charges consacrées au fonctionnement de la structure ainsi que les modalités de restitution financière à mettre en place vis-à-vis des financeurs publics.

Par ailleurs, la mission d'intérêt public du Théâtre du Nord se décline dans les deux projets artistiques et culturels du directeur s'appliquant sur la période sous contrôle.

La vocation est d'assurer la promotion de compagnies émergentes régionales et d'accompagner de jeunes talents⁵.

L'ancien directeur a, également, souhaité affirmer la dimension pédagogique du Théâtre du Nord en le présentant comme un « théâtre ouvert à tous, qui invente une nouvelle relation entre le public et les artistes ». Ainsi, tout en renforçant les partenariats avec les différents lieux et événements existant sur le territoire ou en dehors⁶, il a soutenu la création de spectacles tournés vers le jeune public et a favorisé la rencontre avec les scolaires, les étudiants ou les partenaires du champ social⁷.

Au travers de ses projets « les spectacles en balades » puis « les grandes balades », il a organisé des spectacles dans des maisons de quartier, des établissements scolaires, des salles des fêtes ou des locaux associatifs de l'aire métropolitaine lilloise, puis de l'ensemble du territoire régional, dans le but de sensibiliser au théâtre des « publics éloignés socialement » ou encore « empêchés géographiquement »⁸.

En outre, le directeur a voulu que le Théâtre du Nord soit « ouvert sur la cité » et participe à l'organisation de moments de réflexion et d'échanges sur le monde et la société.

⁵ Comme ce fût le cas de Tiphaine Raffier, issue de la 2^{ème} Promotion (2006-2009) de l'École du Nord de Lille, et Simon Falguière, récompensé du prix d'encouragement de l'aide à la création de textes dramatiques en 2011.

⁶ Tels que « la Rose des vents » – Scène nationale Lille Métropole Villeneuve d'Ascq, l'opéra de Lille – Théâtre lyrique d'intérêt national, « Lille 3000 ». En dehors de son territoire, il a collaboré avec les scènes et centres dramatiques nationaux de Lorient, Alençon ou Évreux.

⁷ Lecture et ateliers de pratiques artistiques « Écoute-moi lire », « 2017, comme possible », « les Odyssées de Lille », « Tous en salle », lutte contre l'illettrisme en lien avec l'association « la CLE ».

⁸ Projet artistique 2018-2020 (p 11 et 12).

1.2 Les installations à Lille et Tourcoing

Le siège social de l'institution, depuis l'origine, est basé au théâtre de l'Idéal à Tourcoing. Ancien cinéma du quartier populaire du « Brun pain », cette salle de 320 places lui est mis à disposition gratuitement, sur la base d'une convention conclue avec la commune.

Le Théâtre du Nord, lui-même, installé sur la Grand'Place de Lille, abrite deux salles, l'une de 440 places, l'autre de 88 places, une salle de répétition de 200 m², un café, une librairie, ainsi qu'un atelier de confection de costumes. Propriété de la ville de Lille, les modalités de la mise à disposition gratuite du bâtiment à la société ont été fixées par conventions, dont la dernière a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2021.

Conformément aux stipulations conventionnelles, la société prête chaque année ces salles à des compagnies de théâtre, pour leurs répétitions. Elle loue également des espaces à ses partenaires pour l'organisation de séminaires et autres soirées privées⁹. L'ensemble de ces prêts et locations est formalisé sous forme de conventions.

Depuis avril 2016, elle loue, sous forme d'un bail commercial d'une durée de neuf ans conclu avec une société civile immobilière, un entrepôt à Neuville-en-Ferrain, dans lequel elle a procédé à des aménagements, pour un coût total de 235 000 €, en vue de le transformer en atelier de conception de décors.

1.3 Les conventions avec les partenaires publics

Celles-ci reposent, outre les contrats de décentralisation « dramatique » précités conclus entre le Théâtre du Nord et l'État, sur des conventions annuelles ou pluriannuelles établies, de manière bilatérale, avec chacun de ses financeurs locaux, à savoir la région Hauts-de-France, la ville de Lille et la Métropole Européenne de Lille (MEL).

1.3.1 Les subventions accordées

Depuis 2016, le Théâtre du Nord a perçu, au total, près de 20,3 M€ d'aides publiques.

L'État et les collectivités territoriales octroient, chaque année, des subventions de fonctionnement, qui ont pour but de financer le programme d'activité annuel du directeur, tout en maintenant des tarifs d'entrée accessibles au plus grand nombre. Elles représentent 98 % du total précité, le reste étant constitué d'aides affectées à des projets ponctuels, ce qui est le cas exclusif de la MEL.

⁹ En 2019, 18 évènements se sont tenus au Théâtre du Nord et ont généré 84 295,50 € de recettes.

Tableau n° 1 : Montant des subventions publiques versées de 2016 à 2020

(en €-HT)	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	TOTAL
Subventions de fonctionnement, dont exceptionnelles	3 942 183	3 833 016	3 950 547	4 146 433	3 932 388	19 804 567
dont DRAC	1 870 715	1 761 548	1 830 108	2 025 994	1 811 949	9 300 314
dont région HdF	1 576 885	1 576 885	1 576 885	1 576 885	1 576 885	7 884 425
dont ville de Lille	494 583	494 583	543 554	543 554	543 554	2 619 828
Subventions affectées à des projets	73 525	66 175	101 708	113 107	97 988	452 503
dont DRAC	27 758	31 424	45 383	59 601	49 383	213 549
dont région HdF	-	-	27 914	35 914	31 914	95 742
dont ville de Lille	8 490	11 832	10 108	2 000	2 000	34 430
dont MEL	37 277	22 919	18 303	15 592	14 691	108 782
TOTAL	4 015 708	3 899 191	4 052 255	4 259 540	4 030 376	20 257 070

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du Théâtre du Nord.

Principal financeur de la SARL, l'État lui a accordé 9,5 M€ entre 2016 et 2020. En complément des 1,8 à 2 M€ par an de subventions de fonctionnement, soit un total de 9,3 M€ en cinq ans, il a cofinancé, pour un montant total de 0,2 M€, la création d'un spectacle¹⁰, des activités d'enseignement et d'initiation du théâtre¹¹ ou de lutte contre l'illettrisme, ainsi que le projet « les grandes balades » déjà cité.

La région, pour sa part, lui a octroyé près de 8 M€ de subventions, essentiellement de fonctionnement, sur la base de conventions annuelles fixant, dès 2017, un objectif général de soutien à la création artistique. À compter de 2018, elle a cofinancé le dispositif « Parcours d'Éducation, de Pratique et de Sensibilisation »¹² et « les grandes balades », pour un montant total de près de 0,1 M€.

En application d'une convention triennale reconduite jusqu'en 2021, la ville de Lille a accordé 2,6 M€ d'aides financières au CDN entre 2016 et 2020. Les actions engagées par le théâtre dans le cadre de la promotion de la lecture et des journées du patrimoine ont, par ailleurs, été cofinancées par la commune, à hauteur de près de 35 000 €.

Seul financeur du dispositif « les spectacles en balade » jusqu'en 2018, la MEL contribue au programme « les belles sorties » depuis 2016, qui permet au Théâtre du Nord de produire, chaque année, jusqu'à cinq représentations, à un prix d'entrée de 5 € dans trois ou quatre communes de moins de 15 000 habitants et identifiées dans les conventions passées¹³. La MEL aura accordé à ce programme 0,1 M€ d'aides financières entre 2016 et 2020.

¹⁰ *France-fantôme*, mis en scène par Thiphaine Raffier (2016-2017).

¹¹ Menées au sein d'un lycée de Roubaix et d'un collège de Marcq-en-Barœul (2016-2020).

¹² Comprenant la mise en place d'actions de sensibilisation et de pratique du théâtre dans trois lycées (Baggio et Montebello à Lille, Perriand à Genech).

¹³ 2016 (Neuville-en-Ferrain, Forest-sur-Marque, Erquinghem-le-Sec, Bousbecque), 2017 (Sailly-lez-Lannoy, Erquinghem-Lys, Pérenchies, Lezennes), 2018 (Fretin, Prêmesques, Beaucamps-Ligny, Anstaing), 2019 (Bouvines, Noyelles-lez-Seclin, Wambrechies), 2020 (Lompret, Bondues, la Chapelle d'Armentières, Chéreng).

L'analyse des comptes rendus adressés par le Théâtre du Nord à ses financeurs, en contrepartie des subventions de fonctionnement ou affectées à des projets¹⁴, montre que la société remplit globalement ses obligations contractuelles.

1.3.2 L'absence de contractualisation pluriannuelle

Conformément aux dispositions prévues au cahier des missions et des charges relatif au label « CDN » fixé par arrêté¹⁵, une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens doit être conclue entre le Théâtre du Nord, l'État et les collectivités locales qui participent à son financement. Elle a vocation à préciser, sur la durée du contrat de décentralisation dramatique, les activités du théâtre en référence à son projet artistique, ses engagements en qualité de CDN et leur traduction en indicateurs, pour en permettre l'évaluation, ainsi que les moyens mis à disposition pour l'accomplissement de ses missions.

Le renouvellement de la dernière convention ayant existé entre 2011 et 2013 n'aurait pas abouti en raison de la volonté commune des services de l'État et des collectivités territoriales partenaires de faire revenir la commune de Tourcoing « à la table des financeurs », laquelle participait au fonctionnement de la SARL, par le versement d'une subvention de 76 000 € par an jusqu'en 2015, ainsi que par la mise à disposition gracieuse d'un espace dédié à la construction de décors, jusqu'en 2016.

Or, la reconduction des subventions de fonctionnement d'une année sur l'autre, sur la seule base d'un projet d'activité annuel, ne permet pas de procurer une dimension pluriannuelle à l'activité du théâtre, ni de lui assurer, de manière pérenne, les moyens publics alloués. Au regard du contexte économique actuel, cette visibilité serait souhaitable pour permettre à la société de mieux dimensionner ses activités futures et d'identifier ses marges de manœuvre financières.

De plus, au-delà des obligations de gestion, de création, d'accueil et de représentation des spectacles fixées par le contrat de décentralisation dramatique et communes à tous les CDN, des objectifs opérationnels et indicateurs gagneraient à être formalisés dans une telle convention, afin de faciliter le suivi de l'activité, notamment en matière de fréquentation des publics, d'accompagnement des compagnies, de partenariats locaux, etc.

En l'absence de tels moyens de suivi, qui auraient mérité d'être définis par le théâtre lui-même, les rapports d'activité, établis par saison et transmis aux financeurs publics, ne permettent pas d'apprécier véritablement le degré de réalisation du programme artistique annuel, ni d'analyser les résultats de la structure.

À titre d'exemple, alors que l'ouverture au jeune public constituait l'un des axes prioritaires de l'ancien directeur, la seule lecture de la liste des spectacles destinés aux enfants figurant aux rapports ne permet pas de savoir dans quelle mesure cet objectif a été atteint. De même, le nombre de personnes accueillies dans le cadre des ateliers de lutte contre l'illettrisme

¹⁴ L'analyse de la chambre a porté sur la complétude des comptes rendus financiers et qualitatifs adressés en 2019 à la région, au titre des dispositifs « Parcours d'Éducation, de Pratique et de Sensibilisation » et « les grandes balades », ainsi qu'à la Métropole Européenne de Lille, s'agissant du projet « les belles sorties ».

¹⁵ Cf. arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique.

et le coût de la prestation n'y sont pas mentionnés. Enfin, aucune analyse des écarts constatés d'une année sur l'autre en termes de fréquentation des spectacles, au siège ou « en balade », mais également par type de spectacles ou de spectateurs, n'y est apportée.

Ainsi, dans le but de garantir à la société une meilleure anticipation de ses moyens financiers disponibles, ainsi que de déterminer des indicateurs à même d'évaluer l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés, la chambre recommande au théâtre de se rapprocher de ses financeurs publics pour établir une convention pluriannuelle.

Recommandation n° 1 : engager avec les partenaires institutionnels une démarche en vue d'établir une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens ainsi que des indicateurs de suivi d'activité associés.

Partageant l'avis de la chambre sur l'intérêt d'une telle démarche, le président de région et la maire de Lille ont pris part aux travaux préparatoires, engagés par le Théâtre du Nord, en vue d'arrêter, courant 2022, une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens, ainsi que des indicateurs de suivi d'activité. Considérant le projet artistique et culturel porté par le nouveau directeur et dans l'hypothèse d'un retour éventuel de la ville de Tourcoing « dans le tour de table », la région estime que les conditions sont désormais réunies pour faire aboutir ce projet.

1.4 Les relations avec les partenaires privés

Le statut de SARL, dont la gestion privée est par nature « intéressée », ne permet pas à un particulier, ni à une entreprise qui souhaiterait lui apporter une aide, de bénéficier des règles fiscales relevant du mécénat et prévues dans le secteur particulier du spectacle vivant. En effet, le code général des impôts précise que sont concernés les dons et versements effectués au profit « *d'organismes publics ou privés dont la gestion est désintéressée et qui ont pour activité principale la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, [...], à la condition que les versements soient affectés à cette activité* ».

Dans ces conditions, le Théâtre du Nord a créé, en 2014, un collectif appelé « le cercle des partenaires », qui rassemble des entreprises et des particuliers intéressés par la promotion de l'art théâtral. Au travers de soutiens financiers ou de la mise à disposition de matériels et de compétences, ce groupement participe à l'activité de la SARL.

Le cercle des partenaires constitue une communauté de fait, composée d'une vingtaine de personnes volontaires et partageant des intérêts communs. Selon sa charte élaborée en 2019, son président¹⁶ dirige le comité de pilotage formé parmi les membres adhérents.

¹⁶ Philippe Merviel (ancien directeur du Crédit du Nord Lille métropole et conseiller auprès du directeur général du groupe) a été nommé par Christophe Rauck pour présider le « cercle des Partenaires ».

Sur la période sous revue, ce collectif a permis à la SARL de bénéficier de près de 0,2 M€ d'aides financières, obtenues après conclusion de conventions de partenariat dédiées, notamment, au financement des programmes « Tous en salle » ou « Écoute-moi lire ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En sa qualité de centre dramatique national, l'activité de la SARL « Théâtre du Nord » est régie par un contrat de décentralisation dramatique conclu avec l'État. Sa mission est aussi déclinée dans le projet artistique et culturel du directeur, axé sur la promotion et le soutien à la création théâtrale.

En complément des subventions de l'État, la région Hauts-de-France, la Métropole Européenne de Lille et la ville de Lille participent, chaque année, au financement du théâtre au travers de conventions.

En contrepartie, le Théâtre du Nord a pour mission de réaliser son projet d'activité annuel, sans autre déclinaison opérationnelle.

Au-delà des obligations qui s'attachent à tout centre dramatique national et dans le but de lui garantir une meilleure visibilité des moyens qui lui seront alloués, la chambre lui recommande d'établir, en lien avec ses financeurs publics, une convention pluriannuelle qui préciserait, en outre, les indicateurs de suivi permettant l'évaluation de son activité au regard des objectifs fixés. Cette démarche, déjà engagée, devrait aboutir courant 2022.

2 LA GOUVERNANCE

2.1 Statut et instances

Conformément aux règles qui régissaient les CDN à l'époque¹⁷, le Théâtre du Nord s'est constitué sous forme de société à responsabilité limitée. Il s'agit de la forme de gestion la plus simple d'une société privée, dirigée au quotidien par un gérant, habilité à prendre toutes les décisions managériales et financières nécessaires, et comprenant une assemblée générale qu'il préside et qui doit réunir, chaque année, les associés pour approuver les comptes de l'exercice et répartir les éventuels bénéfices.

Les nouvelles dispositions de 2017¹⁸ n'imposent plus qu'un CDN doive relever d'une SARL ou d'une société anonyme. La forme de société à caractère commercial est, en effet, peu adaptée à une structure qui remplit une mission d'intérêt public, financée, pour l'essentiel, sur fonds publics et dont le mode de gouvernance ne permet pas aux personnes publiques d'intégrer son assemblée générale. À l'instar d'autres CDN¹⁹, une réflexion pourrait être engagée sur la possibilité de revoir ce statut.

En réponse, alors que la maire de Lille indique qu'elle veillera à ce que l'évolution de la forme juridique de la structure soit étudiée dans les années à venir, le président de région précise que celle-ci participera aux réflexions qui seraient engagées à ce titre.

Le capital social, de 7 700 €, est divisé en 500 parts réparties entre le directeur (250 parts) et deux autres associés²⁰ (125 parts chacun) ayant le profil de personnalités qualifiées dans le monde du théâtre. La responsabilité de chaque associé est limitée à ses apports.

La nomination, la révocation et la rémunération du gérant relèvent, statutairement, d'une décision des associés. En réalité, le gérant de la SARL est, dans le même temps, directeur du CDN. Sa nomination et le renouvellement de son mandat sont, à ce titre, décidés dans le cadre de procédures présentées plus haut, l'État agréant *in fine* le montant de son traitement.

¹⁷ Arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat-type de décentralisation dramatique. Son article 22 mentionne que « le directeur remplira sa mission par l'intermédiaire d'une société à responsabilité limitée ou d'une société anonyme qui est cosignataire du présent contrat ».

¹⁸ Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques et arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « centre dramatique national » et le contrat-type de décentralisation dramatique.

¹⁹ Plusieurs centres dramatiques ont adopté le régime d'établissement public de coopération culturelle (EPCC). À titre d'exemple, Rouen en 2013 et Lorient en 2015.

²⁰ Entre 2014 et 2020, Joël Gunzburger, directeur du théâtre de l'Onde (Vélizy-Villacoublay) et Régine Montoya, Directrice du Snat61 (scène nationale 61) – Alençon.

2.1.1 L'assemblée générale des associés

L'assemblée générale des associés a été régulièrement convoquée par le gérant et s'est tenue chaque année. Conformément aux statuts, elle se réunit, essentiellement, pour approuver les comptes²¹. En revanche, elle n'adopte ni les budgets, ni les projets d'activité annuels. En outre, si le directeur fait valoir, dans sa réponse, que l'activité de l'année écoulée ou à venir est détaillée dans les rapports de gestion présentés aux associés, la chambre estime que le contenu, très descriptif, de ces derniers est insuffisant pour leur permettre d'apprécier le bilan ou le programme annuel du théâtre, en référence à des objectifs d'activité et de fréquentation, internes ou contractuels.

Dans les faits, aucun des deux associés minoritaires n'y était présent entre 2014 et 2020. Chacun a donné pouvoir²² au directeur, gérant et associé majoritaire, et à la directrice adjointe pour procéder à « tous votes ou abstentions sur les sujets à l'ordre du jour ».

Un comité de direction, composé du directeur, de son adjointe et des responsables des différents pôles se réunit toutes les semaines « afin de fixer les objectifs et d'articuler les services entre eux ». Il décide des actions de gestion courante de la société. Ses réunions ne sont pas consignées dans des procès-verbaux.

2.1.2 Le comité de suivi

En vertu des dispositions prévues au cahier des missions et des charges relatif au label « CDN », lorsque les partenaires publics ne siègent pas dans le cadre de l'instance décisionnelle statutaire, ce qui est le cas en l'espèce, le suivi de l'exécution du contrat de décentralisation dramatique s'effectue au sein d'un comité de suivi réunissant ces derniers et les dirigeants de la structure, deux fois par an. Un compte rendu de séance doit être adressé à l'ensemble des participants.

Son rôle, mentionné dans le contrat de décentralisation « dramatique », permet à ses participants, dans le respect de la liberté de création, de se prononcer sur le budget de l'établissement, son fonctionnement au quotidien, la situation de ses emplois, ses projets en cours et à venir, ainsi que ses retombées.

Depuis 2018, les représentants de l'État, de la région Hauts-de-France, des villes de Lille et de Tourcoing se sont réunis quatre fois en comité de suivi. Selon les ordres du jour, la situation financière du Théâtre du Nord, la programmation artistique, le budget de la saison à venir, ainsi que l'état de la fréquentation de la saison écoulée y ont été abordés.

Selon la société, « le comité de suivi possède un pouvoir d'influence sur les choix et les orientations que prendra le CDN par ses recommandations et ses avis »²³.

²¹ Article 16 des statuts : « Chaque année, dans les six mois de la clôture de l'exercice, les associés sont réunis par la gérance pour statuer sur les comptes dudit exercice et l'affectation des résultats ».

²² Article 15 des statuts : « un associé peut se faire représenter par un tiers muni d'un pouvoir. »

²³ Réponse écrite au questionnaire de la chambre.

Si la chambre n'a pas été en mesure d'apprécier cette affirmation en l'absence de formalisation de compte rendu, les collectivités interrogées ont exprimé leur satisfaction s'agissant de l'organisation de cette instance. Sur la base des informations délivrées par la société, elles estiment avoir été en mesure de s'assurer de l'adéquation du programme d'activité au cahier des charges précité, ainsi que de celle du budget aux objectifs du projet.

Pour autant, le rôle du comité de suivi pourrait être singulièrement renforcé par la mise en place d'indicateurs de suivi d'activité, encouragée par la chambre. Des comptes rendus de séance devraient également être établis.

La région et la ville de Lille indiquent, dans leurs réponses, qu'elles veilleront au respect de cette restitution opérationnelle à l'issue des prochaines réunions du comité de suivi.

2.2 Le fonctionnement interne

Pour apprécier le fonctionnement interne et les moyens de la SARL, la chambre a analysé les délégations de pouvoir accordées par le directeur, l'évolution des effectifs ainsi que les procédures d'achat appliquées par la structure.

2.2.1 Les délégations de pouvoir

Sur la période sous revue, le directeur du Théâtre a accordé des délégations de pouvoir et de signature à la directrice adjointe et à l'administratrice. Elles ont été validées par les associés en assemblée générale et reconduites par le nouveau directeur.

Or, leurs périmètres respectifs sont en tous points identiques. Sur la base d'une interprétation constante de la Cour de cassation²⁴, le cumul de délégation pour les mêmes tâches ne permet pas à chaque salarié délégataire de bénéficier de l'autorité et de l'indépendance nécessaire à l'exercice de ses missions. Les délégations de pouvoir sont ainsi considérées comme nulles et la responsabilité pénale du délégant reste engagée.

Dès lors, afin de renforcer la sécurité juridique des décisions, la chambre invite le directeur à préciser le contenu des délégations qu'il accorde.

2.2.2 Les ressources humaines

En 2020, la SARL « Théâtre du Nord » comptait 188 salariés représentant 44,2 équivalents temps plein²⁵ (ETP), contre 244 pour 51,2 ETP en 2016.

²⁴ Cass. Crim du 2 octobre 1979, n° 78-93.334 ; Cass. Crim du 23 novembre 2004, no 04-81.601 ; Cass. Crim du 28 novembre 2017, no 16-85.414.

²⁵ Les équivalents temps plein (ETP) correspondent aux effectifs présents sur une année donnée, corrigés de leur quotité de travail (temps partiel, temps non complet).

Tableau n° 2 : Évolution des effectifs entre 2016 et 2020

	2016		2017		2018		2019		2020		Evolution 2019-2020	
	Effectif	ETP	Effectif	ETP	Effectif	ETP	Effectif	ETP	Effectif	ETP	Effectif	ETP
Emplois non intermittents (structure)	91	33,2	73	31,2	73	32,5	69	34,7	64	32,4	- 27	- 0,8
<i>dont emplois administratifs</i>	76	20,22	54	19,7	56	19,7	55	21,3	51	21,6	- 25	1,4
<i>dont emplois techniques</i>	15	13	19	11,5	17	12,8	14	13,4	13	10,8	- 2	- 2,2
Emplois intermittents (activité artistique)	153	17,95	149	17,0	152	18,4	152	21,9	124	11,8	- 29	- 6,2
<i>dont emplois techniques</i>	91	11,5	95	10,3	80	10,0	80	13,1	62	7,6	- 29	- 3,9
<i>dont artistes</i>	62	6,45	54	6,7	72	8,4	72	8,8	62	4,2	0	- 2,3
TOTAL DES EFFECTIFS	244	51,15	222	48,2	225	50,9	221	56,7	188	44,2	- 56	- 7,0

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Théâtre du Nord.

En cinq ans, les emplois permanents ont diminué, passant de 91 à 64, mais sont restés stables en ETP (- 0,8 ETP). Ils représentent près des trois-quarts des effectifs totaux jusqu'en 2019, et 73 % en 2020.

Les principales évolutions portant sur les effectifs concernent les exercices 2018 et 2019, durant lesquels la SARL a procédé à des recrutements.

Le cahier des missions et des charges relatif au label « CDN » précise que les structures labellisées constituent un lieu majeur d'emploi d'artistes-interprètes et de techniciens. Elles contribuent à l'insertion et la formation des équipes artistiques.

En raison de l'activité croissante de la production et des cessions de spectacles, le nombre d'emplois d'intermittents a légèrement augmenté jusqu'en 2019, en passant de 18 à 22 ETP. Un contentieux reste pendant au stade de l'appel entre la SARL et le syndicat français des artistes-interprètes²⁶, au motif que la part des heures travaillées par les artistes-interprètes, enregistrée par la SARL, serait inférieure aux engagements pris dans l'accord relatif aux artistes-interprètes dans les centres dramatiques nationaux²⁷. La société justifie cette situation, d'une part, par le poids des effectifs permanents que nécessite la gestion de ses équipements (deux théâtres et un atelier de décors) et de ses représentations au niveau régional, national voire international. D'autre part, le directeur précise, dans sa réponse, que le recours à l'emploi artistique indirect, par la voie des apports en coproduction, permet de soutenir un plus grand nombre de projets ou d'artistes.

En raison de la crise sanitaire, les emplois d'intermittents ont été réduits, en 2020, de 28 postes, soit 10,2 ETP. Cette baisse a touché, à parts quasi égales, les artistes et les techniciens.

²⁶ Le CDN a fait l'objet d'une assignation engagée le 2 décembre 2015 devant le Tribunal de Grande Instance de Paris par le Syndicat français des artistes interprètes (SFA-CGT) et la Fédération nationale des syndicats du spectacle du cinéma et de l'audiovisuel.

²⁷ L'accord du 5 novembre 2003 relatif aux artistes interprètes dans les centres dramatiques nationaux a été conclu dans le but d'assurer un minimum d'emplois aux artistes interprètes dans les CDN, notamment par la représentation d'au moins 25 % du nombre des heures travaillées par les artistes interprètes par rapport à celles travaillées par le personnel administratif et technique. Au sein du Théâtre du Nord, cette part a représenté moins de 15 % entre 2016 et 2020.

L'organisation du temps de travail est définie par un accord d'entreprise datant de 2008 et ayant fait l'objet de plusieurs avenants entre 2010 et 2021. Pour les salariés engagés en contrat de travail à durée indéterminée, il prévoit la durée annuelle de travail de 1 547 heures, inférieure de 28 heures par rapport au plafond de 1 575 heures prévu dans la convention collective des entreprises artistiques et culturelles. Cette situation n'appelle pas d'observation.

2.2.3 Les achats

Les « pouvoirs adjudicateurs » au sens du code de la commande publique

L'article L.1210-1 du code de la commande publique²⁸ dispose que les « *pouvoirs adjudicateurs* » sont soumis à celui-ci. Son article L.1211-1 stipule que « *les pouvoirs adjudicateurs sont :*

1° Les personnes morales de droit public ;

2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;

b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;

c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;

(...) ».

Lorsqu'ils procèdent à des achats, les pouvoirs adjudicateurs doivent respecter les grands principes qui s'appliquent en la matière et qui figurent à l'article L. 3 du code précité : « *Les acheteurs (...) respectent le principe d'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un contrat de la commande publique. Ils mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures, dans les conditions définies dans le présent code. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics* ».

Les seuils de procédure et de publicité définis réglementairement sont applicables aux pouvoirs adjudicateurs. En particulier, des mesures de publicité libre ou adaptée sont nécessaires pour les marchés de fournitures, de services et de travaux dont la valeur est comprise entre 40 000 € et 90 000 € HT²⁹.

Au regard de ces critères, le Théâtre du Nord est un « pouvoir adjudicateur » au sens du code de la commande publique. D'une part, sa mission est d'intérêt public selon les contrats de décentralisation « dramatique » en vigueur. D'autre part, son activité est financée, très majoritairement, par des personnes publiques, elles-mêmes pouvoirs adjudicateurs.

²⁸ Issu de l'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 portant partie législative du code de la commande publique.

²⁹ Seuils en vigueur, à compter du 1^{er} avril 2019, en vertu de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique.

Les procédures d'achats, actuellement appliquées, comprennent la mise en concurrence auprès d'au moins trois fournisseurs pour toute dépense courante³⁰ et d'investissement d'un montant supérieur à 10 000 € HT. En deçà de ce montant, elle consulte plusieurs fournisseurs ou prestataires et négocie les prix, aussi souvent que possible.

Pour autant, ces pratiques doivent être renforcées au regard des principes de la commande publique, rappelés ci-dessus.

En effet, la SARL a confirmé n'engager aucune procédure de publicité, contrairement aux dispositions du code de la commande publique précitées, son site internet ne disposant d'ailleurs d'aucune page dédiée. L'analyse détaillée des comptes montre que certains achats dépassent le seuil de 40 000 € HT annuels et/ou sont de nature à être reconduits d'une année sur l'autre. Ils nécessiteraient donc des mesures de publicité minimales, « libres ou adaptées ».

De même, si les investissements réalisés en 2018 et 2019 en matériels de son, lumière et vidéo, d'un montant prévisionnel de 350 000 €, ont fait l'objet d'une mise en concurrence auprès de quatre fournisseurs, les critères retenus pour procéder au choix des devis sélectionnés, pour un montant de 194 607 €, n'ont pas été consignés dans un rapport d'analyse des offres.

La chambre recommande donc à la société de renforcer la transparence de ses procédures d'achat en termes de publicité et d'analyse des offres, et de les formaliser davantage de manière à garantir la liberté d'accès à la commande publique qui est un des principes fondamentaux de l'achat public.

<p>Recommandation n° 2 : renforcer la transparence des procédures d'achat en assurant leur publicité et établissant des comptes rendus d'analyse des offres.</p>

En sus de la rédaction prochaine d'un règlement intérieur des procédures d'achat, le directeur indique, dans sa réponse, qu'il s'« assurera de » la bonne mise en concurrence, de la rédaction de cahiers des charges et de la transparence des choix ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'assemblée générale des associés étant convoquée essentiellement pour approuver les comptes, les principales décisions de gestion sont, en réalité, prises en comité de direction.

Le rôle du comité de suivi pourrait être singulièrement renforcé par la mise en place d'indicateurs de suivi d'activité, définis dans une convention d'objectifs et de moyens pluriannuels.

En sa qualité de pouvoir adjudicateur, la société devrait renforcer la transparence de ses procédures, dans le respect des principes de la commande publique. Selon le directeur, ceux-ci seront prochainement retracés dans un règlement intérieur des procédures d'achat.

³⁰ Hors contrats d'achat de spectacles et de coproduction.

3 L'ACTIVITE DU THEATRE DU NORD

3.1 L'activité culturelle

En l'absence d'indicateurs de suivi de l'activité, la chambre a cherché à apprécier les résultats du Théâtre du Nord par rapport aux 10 objectifs fixés à tous les centres dramatiques. La chambre a, par conséquent, rapproché les activités réalisées en matière de création et de coproduction artistique, d'accueil de spectacles ou encore de diffusion géographique des productions par rapport aux objectifs fixés par les deux contrats de décentralisation dramatique, entre 2014 et 2020³¹.

Sur la base des informations transmises par la structure, en complément de celles présentées dans ses rapports d'activité annuels, l'évolution de la fréquentation des spectacles et la rentabilité économique de ces derniers ont, également, été analysées.

3.1.1 La création et la coproduction de spectacles³²

De 2014 à 2020, le théâtre avait l'obligation de présenter au moins 14 spectacles nouveaux ou majoritairement coproduits, en faisant appel à un ou plusieurs metteur(s) en scène, autre(s) que le directeur, pour assurer la réalisation d'au moins la moitié de ces spectacles. Sept d'entre eux devaient porter sur la réalisation d'œuvres d'un auteur vivant de langue française.

Au bilan, le Théâtre du Nord a largement respecté ses obligations en assurant la création de 18 spectacles en sept ans, dont 11 portaient sur des œuvres d'un auteur français et vivant.

Christophe Rauck a assuré la création de 10 spectacles nouveaux³³, dont 4 issus d'œuvres du répertoire classique et 3 écrits par Rémi de Vos³⁴. Il a donc dépassé les engagements qu'il avait pris dans les projets artistiques qui ont conduit à sa nomination (7 spectacles) puis à sa reconduction en tant que directeur du CDN entre 2014 et 2020.

Enfin, en faisant appel à 6 metteurs en scène³⁵ pour la création de 8 spectacles, le même directeur a rempli son obligation d'ouverture à des compagnies extérieures.

³¹ À titre d'exemple, le théâtre devait présenter au moins 14 spectacles nouveaux produits ou majoritairement coproduits sur cette période, correspondant à 2 spectacles par an entre 2014 et 2017, soit 8, puis 6 entre 2018 et 2020. De même, le théâtre devait accueillir 35 spectacles, à hauteur de 5 par saison.

³² Cf. annexe n° 1.

³³ « Phèdre » (Racine), « Les serments indiscrets » (Marivaux), « Amphytrion » (Molière), « Le pays lointain » (Jean-Luc Lagarce), « Comme il vous plaira » (Shakespeare), « Figaro divorce » (Ödön Von Horvath), « La Faculté des Rêves » (Valérie Solanas), « Toute ma vie... », « Ben oui mais enfin bon », « Départ volontaire » (Rémi de Vos).

³⁴ Dramaturge français né à Dunkerque.

³⁵ Thiphaine Raffier, Igor Mendjisky, Elise Vigier, Carole Thibaut, Simon Falguière et Cécile Garcia Fogel.

3.1.2 L'accueil de spectacles³⁶

Sur la période 2014-2020, le Théâtre du Nord devait accueillir au minimum 35 spectacles dramatiques, dont sept pour enfants.

Par ailleurs, afin de favoriser une programmation pluridisciplinaire, l'artiste directeur pouvait accueillir des spectacles non-dramatiques, sous réserve qu'il n'y consacre pas plus de 10 % du budget artistique du CDN.

En application de projets d'activité annuels ambitieux et prévoyant l'accueil de plus de 10 spectacles par saison en moyenne, ces objectifs ont été largement atteints. Le théâtre a en effet accueilli 101 pièces dramatiques, dont 18 étaient destinées au jeune public. Vingt-quatre spectacles, dont le coût n'a pas excédé 6 % des charges artistiques sur la période et entrant dans la catégorie des concerts, arts du cirque, lectures musicales, opéra, etc., ont également été présentés.

3.1.3 La diffusion géographique des spectacles³⁷

Si les objectifs de diffusion géographique des spectacles fixés au Théâtre du Nord ont peu évolué sur la période sous contrôle, son aire d'influence nationale a été affirmée dans le second contrat de décentralisation, en vigueur dès 2018.

Chacune des créations portant sur des œuvres d'un auteur français vivant devait être jouée au moins dix fois dans la zone définie par le contrat, soit « en priorité dans les villes de Lille et de Tourcoing, le département du Nord et la région Nord-Pas-de-Calais ». Tous les spectacles relevant de cette catégorie ont été joués entre 10 et 20 fois sur ce périmètre jusqu'en 2017. En l'absence de définition du territoire de diffusion du théâtre, cette obligation ne se retrouve pas dans le second contrat de décentralisation.

Ensuite, compte tenu de son obligation de jouer chaque production ou coproduction majoritaire au moins 5 fois au siège puis 10 fois à compter de 2018, le Théâtre du Nord avait pour mission d'organiser au moins 125 représentations de ses 18 spectacles nouveaux entre 2014 et 2020. Cet objectif global a été dépassé, avec 218 spectacles présentés à Lille ou Tourcoing.

Par ailleurs, en incluant les reprises³⁸, le CDN a largement atteint l'objectif de 70 représentations des spectacles produits ou coproduits « dans les communes petites et moyennes de la zone en dehors de l'agglomération siège » puis en région et en dehors de Lille et Tourcoing.

Ce dernier objectif visant à renforcer la délocalisation des représentations, « hors les murs » du théâtre, a été complété par le projet « les grandes balades », propre au Théâtre du Nord et auquel l'État et la région ont contribué à hauteur de 58 500 € par an à compter de 2018. Or, malgré ces aides complémentaires permettant de couvrir les surcoûts engendrés par la

³⁶ Cf. annexe n° 2.

³⁷ Cf. annexe n° 3.

³⁸ 26 reprises des spectacles « *Je suis une mouette* », « *Coup de couple* » et « *Leçon de choses* », créés en 2013 ; 14 reprises de « *Toute ma vie, j'ai fait des choses que je savais pas faire* », créé en 2015.

délocalisation étendue des spectacles sur l'ensemble du territoire des Hauts-de-France, la chambre constate que le nombre de spectateurs accueillis dans ce cadre a peu évolué, en passant de 1 461 à 1 482 personnes entre les saisons 2015-2016 et 2018-2019. Ils ne représentent d'ailleurs que 4,6 % des spectateurs accueillis durant cette dernière saison.

Enfin, au titre du premier contrat de décentralisation en vigueur entre 2014 et 2017, si le théâtre n'a organisé que 179 représentations de ses créations dans sa zone géographique, sur les 240 prévues, en revanche, 228 dates ont été enregistrées en tournée, soit en dehors de son aire d'influence prioritaire. Ces résultats montrent que l'ancien directeur a cherché à confirmer la position nationale voire internationale du Théâtre du Nord.

Avec 155 représentations des spectacles produits ou majoritairement coproduits en dehors de la région, le Théâtre du Nord a pleinement rempli l'objectif qui lui a été fixé entre 2018 et 2020 au titre du second contrat.

3.2 La fréquentation des spectacles

3.2.1 La politique tarifaire

Dans un souci de simplification, le Théâtre du Nord a régulièrement modifié sa gamme tarifaire depuis 2016. Comprenant initialement 31 tarifs allant de 4 à 27 €, elle a été réduite à 10 tarifs allant de 5 à 25 €, sans augmentation ou diminution significative des tarifs plancher et plein.

Un tarif unique de 10 € s'applique aux moins de 30 ans, aux demandeurs d'emploi, aux intermittents du spectacle ou encore aux bénéficiaires du revenu de solidarité active ou de l'allocation adulte handicapé. Il est réduit à 5 € pour les moins de 15 ans depuis 2014. Enfin, les plus de 60 ans, groupes, amis d'adhérents et partenaires accèdent à un tarif intermédiaire de 20 €.

En outre, dans le but de s'adapter aux nouveaux usages des spectateurs, dont les achats de billets en ligne ont été multipliés par trois entre 2016 et 2019, la société a procédé à la refonte de son site internet pour permettre la mise en vente de places numérotées, ainsi que des abonnements et « pass ».

Sur la saison 2018-2019, le prix moyen de la place était de 11,91 €³⁹.

Enfin, la crise sanitaire de 2020 a incité le théâtre à créer la « carte 4 fauteuils », formule plus souple pouvant être utilisée, soit pour 4 spectacles différents, soit pour plusieurs places à l'occasion d'une même représentation.

³⁹ Source : Théâtre du Nord : Étude statistique sur la « fréquentation » menée entre 2016 et 2019.

3.2.2 Les spectateurs

Après une augmentation en début de période, la fréquentation du théâtre a diminué de plus de 4 000 spectateurs entre les saisons 2016-2017 et 2018-2019, soit l'équivalent de plus de 10 représentations⁴⁰ dans la grande salle.

Pour autant, le Théâtre du Nord enregistre des taux de remplissage très satisfaisants et toujours supérieurs à 81 %, quelle que soit la nature des spectacles proposés. Cependant, ils résultent de l'application de capacités d'accueil (« jauge ») qui varient fortement à la baisse dès la saison 2017-2018.

Tableau n° 3 : Évolution du nombre de spectateurs et du taux de remplissage

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Nombre de spectateurs	34 504	36 082	34 369	32 012
Jauge	40 244	44 537	38 904	37 273
Taux de remplissage	86 %	81 %	88 %	86 %
<i>dont spectacles dramatiques</i>	91 %	85 %	90 %	86 %
<i>dont concerts</i>	93 %	95 %	97 %	94 %
<i>dont spectacles en famille</i>	86 %	89 %	98 %	87 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Théâtre du Nord.

Un sondage a été diligenté par le ministère de la Culture en 2016 et effectué par un organisme d'enquête indépendant auprès de 860 spectateurs ayant fréquenté le Théâtre du Nord entre septembre 2016 et janvier 2017, afin de mieux connaître le profil des publics. Le portrait type du spectateur était, à cette date, une femme d'environ 43 ans (75 %), issue de la catégorie des cadres ou professions intellectuelles supérieures (45 %), vivant à Lille (53 %) ou dans la métropole (86 %) et habituée à fréquenter le théâtre (53 %).

Si aucune nouvelle enquête externe a été engagée pour actualiser ces résultats, le Théâtre du Nord dispose d'outils⁴¹ lui permettant de suivre l'évolution de son public.

Sur la saison 2018-2019 et *via* son système de billetterie, il a ainsi mis en évidence que plus du tiers des spectateurs était constitué d'habitues (abonnés/adhérents) et un autre tiers de jeunes et de scolaires. La part des jeunes individuels, étudiants et/ou moins de 30 ans notamment, aurait d'ailleurs progressé au détriment des scolaires, public plus captif.

La jeunesse du public du Théâtre du Nord constitue une particularité par rapport à la tendance observée à l'échelle nationale. En effet, selon une étude récente menée par le ministère de la Culture⁴², si le spectacle vivant a bénéficié d'une propension croissante des plus de 40 ans

⁴⁰ Estimé par la chambre sur la base d'un taux de remplissage à 85 % (moyenne enregistrée sur la période sous contrôle) de la grande salle du Théâtre du Nord (440 places).

⁴¹ *Google Analytics* (analyse des profils démographiques des utilisateurs qui visitent son site internet – lieu de résidence, âge, sexe, centres d'intérêts) ; *Facebook Audience Insight* (analyse des profils des personnes ayant « aimé » la page Théâtre du Nord sur Facebook) ; *Facebook Ads* et *Google Ads* (analyse des retombées des campagnes publicitaires menées en ligne), etc.

⁴² Cinquante ans de pratiques culturelles en France – 2020.

aux sorties culturelles, il peine toujours à attirer les 25-39 ans. Au travers de sa programmation de « spectacles famille », le CDN a indiqué avoir recherché une plus grande mixité générationnelle au sein de son audience.

À partir des adresses postales renseignées par les spectateurs durant la saison 2018-2019, il ressort que 87 % du public du Théâtre du Nord provient de la MEL. Si la part de l'audience lilloise (45 %) aurait sensiblement diminué par rapport aux résultats de l'enquête en 2016 (53 %), elle reste majoritaire. La part des spectateurs tourquennois reste faible et ne représente que 4 % de son public en général et 9 % lors des représentations au théâtre de l'Idéal.

Au bilan, les spectateurs restent majoritairement lillois et sont constitués d'habitues et de jeunes.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le Théâtre du Nord a largement rempli les objectifs de création, de représentation et d'accueil de spectacles, communs à l'ensemble des CDN.

Si la SARL enregistre des taux de remplissage très satisfaisants, ils résultent, cependant, d'une diminution significative des jauges à compter de 2017.

Enfin, le théâtre attire un public d'habitues qui reste majoritairement lillois ; il séduit de plus en plus les jeunes, et notamment les étudiants.

4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.1 L'établissement des budgets et des comptes

Les budgets établis par le gérant, en lien avec le comité de direction et par année civile, sont présentés chaque année au comité de suivi.

Approuvés par l'assemblée des associés au même titre que les rapports de gestion établis par le gérant, les comptes ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

Les informations figurant en annexe de ces derniers mériteraient d'être complétées.

D'une part, bien que le cahier des charges relatif au label des « CDN » impose l'établissement d'un bilan social annuel, obligation à laquelle le théâtre ne répond pas en dehors des enquêtes relatives à l'emploi artistique adressées aux services de l'État, aucune information issue des comptes ou des rapports de gestion ne permet d'apprécier l'évolution des effectifs et des charges de personnel.

D'autre part, le montant des avantages en nature accordés au Théâtre du Nord dans le cadre de la mise à disposition à titre gratuit des théâtres de l'Idéal et du Nord s'est élevé à 427 000 €⁴³ par an en moyenne. Il devrait donc figurer en annexe des comptes, d'autant plus que la convention d'occupation passée avec la ville de Lille, et actuellement en vigueur, rend obligatoire cette valorisation dans la comptabilité du théâtre.

À des fins d'une plus grande transparence, la chambre recommande donc à la société de faire figurer, en annexe de ses comptes, l'ensemble des données relatives aux effectifs et à la masse salariale, ainsi qu'aux aides en nature qui lui sont accordées.

Recommandation n° 3 : mentionner, en annexe des comptes annuels, la structure et le coût des effectifs ainsi que les aides en nature accordées par les collectivités territoriales.

En réponse, le gérant s'engage à demander annuellement, aux communes de Tourcoing et de Lille, le montant des avantages en nature accordés, en vue de le faire figurer dans les comptes de la SARL, sans évoquer le cas des annexes relatives au personnel.

4.2 La situation financière

La chambre a apprécié la fiabilité de la tenue des comptes au regard de l'inventaire des biens, du rattachement comptable des produits et des charges ainsi que de la constitution de provisions.

⁴³ Entre 2016 et 2020, la ville de Tourcoing a évalué le montant total des aides en nature apportées à la SARL « Théâtre du Nord » à plus de 709 000 €, dont 485 464 € au titre de la valeur locative du théâtre de l'Idéal. La ville de Lille l'a évalué à 1 425 265 €, dont 1 250 000 € au titre de la valeur locative du Théâtre du Nord.

Comme il se doit, les valeurs brutes et nettes des immobilisations corporelles enregistrées à l'actif du bilan au 31 décembre 2020 correspondent à celles de l'inventaire physique de ses biens⁴⁴, arrêtées à la même date.

Les produits et charges constatés d'avances⁴⁵ ainsi que des charges à payer et des produits à recevoir⁴⁶, enregistrés en 2018, n'appellent pas d'observation.

Enfin, la SARL amortit ses biens de manière à en prévoir le renouvellement et a constitué, de manière régulière depuis 2016, trois provisions pour risque, dont le montant total s'élève à 182 611 € au 31 décembre 2020. Si les deux premières⁴⁷ font suite à des contentieux ouverts, la dernière provision de 29 043 € a été constituée en 2020 en raison du risque potentiel de demande de reversement, par l'État et la région Hauts-de-France, des subventions obtenues au titre des « grandes balades », lesquelles ont été annulées en raison de la crise sanitaire.

4.2.1 L'évolution des produits et des charges⁴⁸

4.2.1.1 Les produits

Les produits augmentent de 3 % en moyenne annuelle jusqu'en 2019 et s'élèvent, à cette date, à 5,8 M€. En raison du contexte sanitaire, ils chutent de 22 % en 2020.

4.2.1.1.1 Les produits d'exploitation et les « opérations en commun »

Le chiffre d'affaires se compose de recettes de billetterie (42 %), de cession des spectacles créés (39 %), de locations des salles de spectacle (12 %) et de vente de décors⁴⁹ (7 %).

⁴⁴ Selon l'article L. 123-12 du code de commerce, « toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise. Ces mouvements sont enregistrés chronologiquement. Elle doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur du patrimoine de l'entreprise ».

⁴⁵ Les charges et les produits constatés d'avances concernent un exercice ultérieur et doivent figurer à l'actif et au passif du bilan (comptes 486 et 487).

⁴⁶ Une charge à payer est un passif certain dont il est nécessaire d'estimer le montant ou l'échéance. Les produits à recevoir sont des produits effectivement acquis mais non encore comptabilisés et dont le montant n'est pas définitivement fixé. Ils doivent être estimés au moment de l'établissement du bilan comptable aux comptes de tiers 408 et 418.

⁴⁷ 1) Provision de 78 568 € constituée en 2016 suite au contentieux engagé le 2 décembre 2015 par le Syndicat français des artistes interprètes (SFA-CGT) et la Fédération nationale des syndicats du spectacle du cinéma et de l'audiovisuel. En janvier 2016, le Tribunal de Grande Instance de Paris a rendu son jugement en déclarant irrecevable les demandes des syndicats de salariés. À ce jour, ces derniers ont fait appel de cette décision.
2) Provision de 75 000 € constituée en 2018 suite à un licenciement pour motif disciplinaire au titre duquel le salarié concerné a engagé un recours devant le tribunal administratif.

⁴⁸ Cf. annexe n° 4.

⁴⁹ Avec son atelier de création de décors pour lequel elle s'acquitte d'un loyer annuel de près de 60 000€ HT, charges courantes incluses, elle perçoit des recettes, d'un montant moyen de 87 000 € par an jusqu'en 2019.

S'il s'est amélioré de 3 % par an en moyenne, et notamment à compter de 2018⁵⁰, il ne représente que 16 % des produits d'exploitation de la SARL en moyenne chaque année, lesquels sont constitués, très majoritairement, des subventions publiques.

Depuis 2016, les financeurs publics ont renouvelé, chaque année, leurs soutiens financiers. Si la subvention de fonctionnement versée par la région est restée stable (1,58 M€ HT par an), celle provenant de l'État a augmenté entre 2016 et 2018, en passant d'1,7 M€ HT, montant initialement prévu dans le contrat de décentralisation dramatique 2014-2017, à 1,83 M€ HT. Elle a été complétée de 0,4 M€ de subvention « exceptionnelle ». La ville de Lille a, de son côté, revalorisé sa contribution de 50 000 € entre 2017 et 2018, laquelle s'est stabilisée à un montant annuel de 0,55 M€ HT.

En complément, la société a, également, bénéficié de 0,76 M€ de recettes liées à des « opérations en commun » entre 2016 et 2019. Ce sont ces ressources, en augmentation de 38 % par an en moyenne, qui ont permis de rétablir l'équilibre du résultat.

Ces recettes proviennent de l'activité artistique et culturelle du théâtre au travers d'apports de partenaires, issus de société en participation⁵¹ ou de contrats de coproduction et de coréalisation, mais aussi, de conventions de collaboration techniques et artistiques avec des structures culturelles localisées sur son territoire⁵².

4.2.1.1.2 Les ressources propres

Le cahier des missions et des charges relatif au label « CDN » prévoit que « *l'artiste directeur s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour que le CDN qu'il dirige génère un niveau de ressources propres de l'ordre de 20 % (recettes de billetterie, vente de spectacles, coproductions, ...). Ce pourcentage est calculé sur le total des produits figurant au compte de résultat* ».

Ainsi, estimées par la chambre, les ressources propres du Théâtre du Nord, composées du chiffre d'affaires ainsi que des opérations en commun bénéficiaires et des contributions financières issues du cercle des partenaires, sont passées de 17 % du total de ses produits en 2016 à 20 % en 2019.

⁵⁰ Grâce, en particulier, aux tournées des spectacles *France-Fantôme* de Thiphaine Raffier et *Comme il vous plaira* de Christophe Rauck.

⁵¹ La société en participation, qui relève de l'article 1871 du code civil, n'a pas de personnalité morale autonome et trouve sa base juridique dans un contrat, seul cadre des relations entre les associés. Au cas d'espèce, la SEP portant sur la production du spectacle « *le Nid de cendres* » de Simon Falguière a été constituée en 2018 par 9 théâtres associés (SARL « Théâtre du Nord », collectif du K, CDN « Le Préau » ; CDN « La comédie de Caen » ; CDN de Rouen ; Dieppe Scène nationale ; le Tangram d'Évreux ; « le Trident » de Cherbourg ; la Scène nationale 61 d'Alençon). Le Théâtre du Nord, producteur principal à hauteur de 49 % des parts constituées, a bénéficié de plus de 0,17 M€ de quotes-parts versées par les huit autres associés en 2018 et 2019.

⁵² À titre d'exemple, le partage des produits de billetterie, prévu par conventions de partenariat avec « la Rose des Vents » – Scène nationale Lille Métropole Villeneuve d'Ascq, a permis au Théâtre du Nord d'obtenir près de 0,2 M€ de recettes sur la période.

Tableau n° 4 : Évolution des ressources propres entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	Variation annuelle moyenne 2016-2019	2020
Recettes propres	896 167	966 009	1 279 716	1 154 900	10,2 %	563 187
<i>dont chiffre d'affaires</i>	795 468	753 108	945 210	883 667	4,6 %	480 269
<i>dont opérations en commun (bénéfice)</i>	64 699	154 901	308 652	235 379	71,6 %	40 418
<i>dont financements du Cercle des partenaires</i>	36 000	58 000	25 854	35 854	14,8 %	42 500
TOTAL DES PRODUITS	5 168 639	5 386 906	5 437 738	5 800 319	3,9 %	4 540 714
<i>Recettes propres/total des produits</i>	17 %	18 %	24 %	20 %		12 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de résultat.

Si le niveau des ressources propres de la société atteint ainsi l'objectif fixé par le cahier des charges des CDN, soit 20 % du total des produits, pour autant, il reste largement insuffisant pour couvrir les charges d'exploitation, le directeur évoquant, à cet égard dans sa réponse, un modèle économique reposant sur le recours aux subventions pour permettre le plus large accès possible au service public de la culture.

4.2.1.2 Les charges

Si elles n'augmentent que de 2 % en moyenne annuelle jusqu'en 2019, les charges totales du Théâtre constituent des frais fixes, structurellement élevés. Elles chutent de 23 % en 2020, en raison de la crise sanitaire.

4.2.1.2.1 Les charges d'exploitation

Elles sont composées de charges de fonctionnement (38 %), dites « autres achats et charges externes » dans les comptes annuels de la SARL, et surtout de salaires et charges sociales (55 %), en raison des personnels nécessaires au fonctionnement des équipements du Théâtre et au déploiement de ses activités artistiques et culturelles.

Hors charges sociales, les dépenses de personnel ont augmenté de 0,28 M€ entre 2016 et 2019, essentiellement, au titre de l'évolution des rémunérations du personnel intermittent (+ 0,17 M€).

Cela résulte, selon le théâtre, de l'importance de la programmation artistique en 2019. La durée de création étant plus longue, les salaires des artistes et le recours à des renforts d'intermittents techniques (+ 3,1 ETP) ont augmenté⁵³.

Les rémunérations du personnel permanent, qui compose, pour rappel, les trois-quarts des salariés de la structure, représentent en moyenne 67 % des salaires versés. En dehors du coût des recrutements déjà évoqué et du versement d'indemnités de départ à la retraite ou de licenciement, les salaires du personnel permanent ont augmenté de 0,5 % en quatre ans.

⁵³ Le salaire brut moyen des artistes est passé de 33 285 € en 2018 à 47 968 € en 2019.

Enfin, l'achat de spectacles constitue le premier poste des « autres achats et charges externes » (41 % en 2019) issus des comptes annuels, avec un montant annuel qui s'est stabilisé à près de 0,9 M€ à compter de 2017.

4.2.1.2.2 Les charges d'activité

Les contrats de décentralisation dramatique prévoient qu'au moins 50 % du budget total des CDN sont consacrés aux charges d'activité artistique. Le cahier des missions et des charges ajoute que ces derniers consacrent au moins 66 % de leur budget artistique aux charges de production et de coproduction, y compris les sommes affectées à leur exploitation.

Tableau n° 5 : Évolution des charges de structure et d'activité entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020
Charges de structure (en ordre de marche)	2 604 752	2 516 583	2 707 396	2 745 563	2 552 780
+ Charges annuelles de saison	193 680	277 154	191 284	135 982	111 216
+ Charges artistiques (activité)	2 450 637	2 602 446	2 528 608	2 899 748	1 815 550
<i>dont accueil des spectacles</i>	825 069	823 414	738 614	833 095	455 733
<i>dont productions et coproductions gérées</i>	1 111 984	1 248 819	1 202 832	1 520 489	636 166
<i>dont coproduction non gérées</i>	326 281	358 462	475 277	324 022	501 220
<i>dont charges complémentaires</i>	187 303	171 751	111 885	222 143	222 431
= Charges totales	5 249 069	5 396 183	5 427 288	5 781 293	4 479 546
<i>part activité/total des charges</i>	47 %	48 %	47 %	50 %	41 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes UNIDO.

Au regard de l'attention portée par l'ancien directeur à la création, l'augmentation totale des charges d'activité, de 0,3 M€ entre 2016 et 2019, s'explique, essentiellement, par celles liées à la production et la coproduction.

Dans ces conditions, les charges d'activité représentent 50 % du total des charges de la SARL en 2019, soit l'objectif fixé. Si le niveau moyen des charges de production et de coproduction n'atteint pas 66 % des charges artistiques, il en est cependant proche (63 %).

4.2.2 L'équilibre financier

Tableau n° 6 : Évolution des comptes de résultat entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	Variation annuelle moyenne 2016- 2019	2020	Variation 2020- 2019
Produits d'exploitation	5 019 729	5 176 133	5 034 782	5 513 250	3,3 %	4 332 538	- 21 %
<i>dont subventions</i>	4 051 708	3 957 190	4 078 109	4 295 394	2,0 %	4 072 877	- 5 %
<i>dont chiffre d'affaires</i>	795 468	753 108	945 210	883 667	4,6 %	480 269	- 46 %
- Charges d'exploitation	5 212 172	5 356 700	5 401 176	5 753 720	3,4 %	4 350 690	- 24 %
<i>dont charges de personnel, y compris charges sociales</i>	2 902 079	2 805 671	2 900 101	3 293 028	4,5 %	2 407 864	- 27 %
<i>dont achats de marchandises, autres achats et charges externes</i>	2 009 313	2 319 372	2 198 326	2 216 487	3,7 %	1 637 521	- 26 %
<i>dont provisions</i>	81 406	0	75 000	0	- 100 %	31 605	
= RESULTAT D'EXPLOITATION	- 192 443	-180 567	-366 394	-240 470	20,8 %	-18 152	- 92 %
+ RESULTAT FINANCIER	- 2 326	- 3 023	- 6 012	- 2 104	21,3 %	- 4 863	131 %
+ Opérations en commun	44 601	122 174	288 632	233 588	97,0 %	40 418	- 83 %
<i>dont bénéfices</i>	64 699	154 901	308 652	235 379		40 418	
<i>dont pertes</i>	20 098	32 727	20 020	1 791		0	
+ RESULTAT EXCEPTIONNEL	68 269	55 807	94 222	28 010	- 22,3 %	43 766	56 %
- Impôt sur le bénéfice	- 1 467	3 667	0	0		0	
= RESULTAT DE L'EXERCICE	- 80 432	- 9 276	10 448	19 024	73 %	61 169	222 %
Capacité d'autofinancement	- 17 413	25 005	129 397	95 782		187 313	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du Théâtre du Nord.

En dépit du niveau élevé des subventions publiques renouvelées chaque année, la situation financière du Théâtre du Nord reste structurellement déficitaire, compte tenu du poids de ses charges fixes.

Entre 2016 et 2019, il a enregistré un déficit d'exploitation de l'ordre de - 0,24 M€ en moyenne chaque année.

Au final, l'équilibre de son résultat a été uniquement atteint grâce aux bénéfices nets dégagés dans le cadre des coproductions.

Paradoxalement, sous l'effet de la crise sanitaire, le résultat excédentaire dégagé en 2020 (61 169 €) a triplé par rapport à 2019, les subventions ayant été reconduites alors que les charges ont baissé en raison d'une programmation moins dense.

4.2.3 Les disponibilités financières⁵⁴

Le report à nouveau, constituant en majorité les fonds propres de la société, a connu une baisse de 26 % jusqu'en 2020, du fait des résultats nets déficitaires engendrés par la provision pour risque constituée en 2016⁵⁵. Le résultat positif dégagé en 2020 lui permettra de retrouver son niveau de début de période.

Par ailleurs, la société a puisé dans ses réserves⁵⁶ (« fonds de roulement ») pour financer ses investissements et acquisitions, la valeur de ses immobilisations corporelles ayant augmenté de près de 382 100 € sur la période. Il s'agit d'aménagements de l'atelier de décors, d'acquisition d'un gradin modulable, d'achat de matériels techniques (vidéo et son) et d'audiodescription.

À ce titre, elle a bénéficié de subventions d'équipement de la part de l'État et de la région pour un montant total de 178 800 €⁵⁷. Elle a également souscrit, en juillet 2016, un prêt de 200 000 €⁵⁸.

Le niveau de ses réserves s'est dégradé de manière rapide et continue, en passant de 268 096 € en 2016 à 29 105 € en 2018, pour devenir négatif en 2019. Cette situation, qui est le signe d'un fort déséquilibre financier puisque la société ne dispose plus de capitaux stables pour financer son exploitation, s'est pourtant améliorée en 2020 à la faveur de la crise sanitaire.

Tableau n° 7 : Évolution de la trésorerie (au 31 décembre)

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2016-2020
Ressources stables	2 889 562	2 870 412	3 000 441	3 067 826	2 373 938	- 18 %
- Emplois stables	2 621 466	2 700 390	2 971 336	3 100 619	2 289 890	- 13 %
= Fonds de roulement net global (1)	268 096	170 022	29 105	- 32 793	84 048	- 69 %
<i>en nombre de jours de charges d'exploitation</i>	<i>19</i>	<i>12</i>	<i>2</i>	<i>- 2</i>	<i>7</i>	<i>- 62 %</i>
Actifs d'exploitation	807 865	1 087 842	1 005 933	959 564	574 009	- 29 %
- Passifs d'exploitation	869 658	1 015 532	1 416 456	1 067 923	758 277	- 13 %
= Besoin en fonds de roulement (2)	- 61 793	72 310	- 410 523	- 108 359	- 184 268	198 %
Trésorerie nette (3 = 1 - 2)	329 891	97 711	439 629	75 567	268 317	- 19 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels.

⁵⁴ Cf. annexe n° 5.

⁵⁵ Suite au contentieux engagé par le Syndicat français des artistes interprètes (SFA-CGT) et la Fédération nationale des syndicats du spectacle du cinéma et de l'audiovisuel.

⁵⁶ Entendu comme l'excédent des capitaux stables une fois la totalité des immobilisations financée.

⁵⁷ 150 000 € (DRAC – atelier de décors) en 2016 ; 7 300 € (DRAC – audiodescription) et 21 500 € (région – gradin modulable) en 2018.

⁵⁸ Ce prêt, souscrit à un taux d'intérêt de 0,8 % pour procéder aux travaux d'aménagement de l'atelier de décors, sera échu en février 2024.

Dès lors, la trésorerie, estimée au 31 décembre, a permis de couvrir, au gré de ses fluctuations, les besoins de financement de l'exploitation courante, lesquels révèlent aussi la forte dépendance financière externe de la société, puisqu'elle bénéficie des ressources des subventions avant de régler ses fournisseurs pour l'organisation de ses spectacles.

4.2.4 L'impact de la crise sanitaire

En 2020, les décisions gouvernementales prises dans le cadre de la crise sanitaire ont conduit à la fermeture prolongée du Théâtre lors des confinements successifs.

4.2.4.1 Les conséquences sur l'organisation

Dès le 12 mars 2020, le télétravail a été mis en place pour tout le personnel du théâtre, à l'exception de l'équipe technique scénique. D'après la société, 24 % du temps de travail global du personnel permanent a été chômé durant le premier confinement en 2020. Les comités de direction ont continué à se réunir chaque semaine.

S'agissant de la programmation artistique 2020, cinq spectacles créés par le Théâtre du Nord, dont quatre par le directeur, devaient être produits en tournée. Seule une partie des représentations du spectacle « *Le Pays lointain* » s'est tenue à Malakoff, Dunkerque et Croix entre le 25 février et le 11 mars 2020. Les 64 autres dates de représentation ont été annulées, y compris celles relevant du dispositif « les grandes balades ».

Sur les cinq coproductions initialement programmées, seules trois⁵⁹ ont été maintenues à l'affiche. *La Réponse des Hommes* n'a été présentée qu'aux professionnels.

En dehors des créations et coproductions, le théâtre devait accueillir 11 spectacles en 2020. Seules les représentations de six⁶⁰ d'entre eux ont été maintenues ou reportées sur la saison 2020-2021.

4.2.4.2 Les conséquences financières

À la demande de la chambre, le Théâtre du Nord a cherché à évaluer l'impact de la crise sanitaire sur l'exécution financière 2020.

Le budget 2020 a été arrêté en novembre 2019, soit avant les mesures prises dans le cadre de la crise sanitaire. Malgré les conséquences de cette dernière sur l'activité du théâtre, les prévisions budgétaires ont été exécutées à 94 %.

⁵⁹ *Mille et une nuits, De l'ombre aux étoiles, Le reste vous le connaissez par le cinéma.*

⁶⁰ Maintien : *Et pourquoi moi, je dois parler comme toi ; Joyeux week-end* et *Croquis de voyage* / Reports : *Le petit Poucet* : en septembre 2020 ; *Avril* : en mai 2021 ; *Dark Noon* : en novembre 2021.

Tableau n° 8 : Impact financier de la crise sanitaire en 2020

(en €)	Prévision 2020	Exécution 2020	Ecart prévision/ exécution	Impacts de la crise sanitaire	
				+	-
Total des produits	4 779 765	4 540 714	- 239 051	- 469 305	
dont subventions publiques (complément de prix et affectées)	4 129 696	4 030 378	- 99 318		
dont chiffre d'affaires	769 501	480 269	- 289 232		
<i>dont vente de marchandise</i>	3 450	1 248	- 2 202		- 2 202
<i>dont recettes de billetterie</i>	289 764	151 191	- 138 573		- 138 573
<i>dont recettes d'exploitation des spectacles (tournées)</i>	361 287	78 821	- 282 466		- 282 466
<i>dont recettes de location de salles</i>	75 000	28 936	- 46 064		- 46 064
<i>dont recettes de construction de décors</i>	40 000	160 073	120 073		
dont opérations en commun (compte 755)	46 692	100 418	53 726		
dont produits exceptionnels	23 738	167 627	143 889		
Total des charges	4 779 766	4 479 546	- 300 220	- 290 181	
dont charges de structure	2 742 362	2 552 780	- 189 582		
<i>dont charges de personnel, y compris charges sociales</i>	1 899 504	1 693 034	- 206 470		- 117 081
<i>dont frais de fonctionnement</i>	736 227	736 307	80	28 747	
<i>dont charges exceptionnelles</i>	0	168	168		
dont charges de saison	113 587	111 216	- 2 371		
dont charges d'activité	1 923 817	1 815 550	- 108 267		
<i>dont accueil des spectacles</i>	535 580	455 733	- 79 847		- 79 847
<i>dont productions et coproductions gérées</i>	788 358	636 165	- 152 193		- 122 000
<i>dont coproduction non gérées</i>	400 042	501 221	101 179		
<i>dont autres activités et charges complémentaires</i>	199 837	222 431	22 594		
Résultat net	- 1	61 168	61 169	- 179 124	

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels et les données de la SARL.

4.2.4.2.1 Sur les recettes

En 2020, le Théâtre du Nord a enregistré 4,54 M€ de produits au total, sur 4,78 M€ initialement prévus. Les ressources propres n'en représentent plus que 12 %.

La SARL a reçu, en effet, 4 M€ de subventions publiques. Les financeurs institutionnels ont reconduit leur soutien financier au fonctionnement de la structure pour des montants identiques aux années passées, hors subventions exceptionnelles. Par ailleurs, ils lui ont versé 0,1 M€, en appui à des projets qui, pour certains, n'ont finalement pas eu lieu (« journées du patrimoine », « les grandes balades »).

Les financeurs privés ont aussi maintenu leur soutien, à hauteur de 42 500 €.

En revanche, le chiffre d'affaires a chuté de 38 % par rapport aux prévisions, soit - 289 232 €, situation conforme à celle rencontrée dans le spectacle vivant à l'échelle nationale⁶¹.

D'après la structure, du fait des annulations de locations et de représentations, l'impact de la crise sanitaire s'est traduit par 469 305 € de moindres recettes en 2020.

⁶¹ Impact de la crise sanitaire sur l'évolution des chiffres d'affaires enregistrés dans le champ de la culture – Année 2020 selon des données arrêtées au 18 décembre 2020 : « au cours des neuf premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires du spectacle vivant baisserait de 39 % au regard de la même période en 2019 ».

4.2.4.2.2 Sur les charges

En 2020, les charges totales du Théâtre du Nord se sont élevées à 4,48 M€, sur 4,78 M€ inscrits au budget.

Les charges de structure n'ont diminué que de 0,2 M€ par rapport aux prévisions, en raison notamment de l'exonération de charges patronales dont a bénéficié la société (- 117 081 €) pour cause de crise sanitaire.

En effet, en dépit des périodes de fermeture du théâtre, les charges fixes, constituées à majorité des salaires du personnel permanent, ont été maintenues à leur niveau courant. La SARL a renoncé à l'indemnisation dont elle pouvait bénéficier au profit de 48 salariés placés en activité partielle entre le 1^{er} avril et le 30 juin 2021. Les charges de fonctionnement n'ont pas évolué par rapport aux prévisions ; les achats de matériels de protection individuelle ont représenté un coût de 28 747 €.

Malgré les annulations de spectacles précitées, les charges d'activité n'ont diminué que de - 0,11 M€ par rapport aux prévisions. D'après la structure, l'impact de la crise sanitaire sur cette baisse serait lié à l'annulation des frais associés aux tournées et à l'accueil de compagnies (hébergement, repas, etc.), pour un total de - 201 847 €.

En effet, malgré l'annulation des tournées et des représentations des spectacles coproduits ou accueillis, le Théâtre du Nord a continué à verser l'ensemble des salaires des intermittents techniques, ainsi que des artistes, dans le cadre de ses productions.

Il a, par ailleurs, honoré les engagements pris en direction des compagnies artistiques et réglé les contrats de cession des spectacles, alors que ceux-ci ont été annulés, ainsi que les droits d'auteur afférents. Comme constaté par la Cour des comptes dans son audit flash de septembre 2021⁶², cette pratique renvoie aux « *actions de solidarité [engagées par] un certain nombre de lieux labellisés ayant manifesté le souhait de travailler dans le sens d'une relation cohérente et solidaire avec le secteur artistique qu'ils couvrent* ».

La crise sanitaire aurait donc engendré, en 2020, environ 290 200 € de charges en moins par rapport aux prévisions.

Au final, elle aurait représenté, selon le Théâtre du Nord, un coût approchant les 180 000 €.

Cet impact financier limité est la conséquence de la reconduction, à niveau constant, des subventions publiques, mais aussi du maintien des charges, fixes et artistiques, malgré la chute de l'activité induite par l'annulation de la représentation des spectacles.

⁶² *Le soutien du ministère de la Culture au spectacle vivant pendant la crise de la Covid-19.*

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Si les comptes de la SARL sont arrêtés de manière régulière, les annexes en matière de ressources humaines et d'aides en nature devraient être complétées à des fins de plus grande transparence.

En dépit du niveau élevé des subventions publiques, renouvelées chaque année, la situation financière du Théâtre du Nord reste structurellement déficitaire, compte tenu du poids de ses charges fixes. L'équilibre du résultat est uniquement atteint grâce aux bénéfices nets dégagés dans le cadre des coproductions. Ce modèle économique, qui caractérise les structures assurant un service public de la culture, n'est pas propre au Théâtre du Nord.

Sous l'effet de l'augmentation du chiffre d'affaires, le niveau des ressources propres du théâtre correspond à l'objectif fixé au cahier des charges relatif au label « CDN » en couvrant 20 % du total de ses charges.

Alors que le contexte sanitaire a engendré une chute d'activité, les financeurs publics ont maintenu leurs soutiens financiers. Le Théâtre du Nord a, donc, disposé des capacités financières pour couvrir l'ensemble de ses charges, fixes ou artistiques. De plus, il a honoré ses engagements vis-à-vis des artistes en leur versant leurs honoraires, malgré l'annulation des spectacles.

*

* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Résultats des objectifs de création entre 2014 et 2020	35
Annexe n° 2. Résultats des objectifs d'accueil entre 2014 et 2020	36
Annexe n° 3. Résultats des objectifs de diffusion géographique entre 2014 et 2020	37
Annexe n° 4. Évolution des produits et des charges	38
Annexe n° 5. Le bilan	39

Annexe n° 1. Résultats des objectifs de création entre 2014 et 2020

2014-2017 (contrat de décentralisation dramatique)		2018-2020 contrat de décentralisation dramatique*)		Résultats sur objectifs (2014-2020)
Objectifs	Spectacles	Objectifs	Spectacles	
Art. 5 : « <i>Le directeur présentera chaque année au moins deux spectacles nouveaux produits ou majoritairement coproduits</i> »	« La Chanson », « Les serments indiscrets », « Phèdre », « Dans le nom », « Idem », « Mathias et la révolution », « Toute ma vie... », « Figaro divorce », « Une Liaison contemporaine », « Amphitryon », « France-fantôme » soit 11 spectacles	« <i>La structure labélisée doit présenter sur la durée du contrat au moins six spectacles nouveaux</i> »	« Comme il vous plaira », « Le Pays lointain », « Ben oui mais enfin bon », « Le Nid de cendres », « Départ volontaire », « La Faculté des Rêves », « Les Marivaux sur les routes » soit 7 spectacles	18 spectacles créés ou majoritairement coproduits / 14
Art. 6 : « <i>L'artiste directeur doit faire appel à un ou plusieurs metteurs en scène pour réaliser au moins trois des spectacles nouveau</i> »	Thiphaine Raffier (« La chanson », « Dans le nom », « France-Fantôme ») Igor Mendjisky (« Idem ») Elise Vigier (« Mathias et la révolution ») Carole Thibaut (« Une liaison contemporaine ») soit 6 spectacles	« <i>L'artiste directeur doit faire appel à un ou plusieurs metteurs en scène pour assurer la réalisation d'au moins la moitié des six spectacles nouveaux</i> »	Simon Falguière (« Le Nid de cendres ») Cécile Garcia Fogel (« Les Marivaux sur les routes ») soit 2 spectacles	8 spectacles non mis en scène par le directeur / 7
Art. 7 : « <i>Trois des créations présentées par le centre pendant la durée du contrat concernent des œuvres d'un auteur vivant de langue française autre que le directeur</i> »	« La Chanson », « Dans le nom », « Idem », « Mathias et la révolution », « Toute ma vie... », « Une Liaison contemporaine », « France-fantôme » soit 7 spectacles	« <i>Trois des spectacles nouveaux présentés doivent concerner des œuvres d'un auteur vivant de langue française autre que celles de l'artiste directeur</i> »	« Ben oui mais enfin bon » « Le Nid de cendres » « Départ volontaire » « Les Marivaux sur les routes » soit 4 spectacles	11 œuvres d'un auteur vivant de langue française autre que le directeur / 7

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Théâtre du Nord.

* Renvoie aux dispositions du cahier des missions et des charges relatives au label « CDN » fixé par l'arrêté du 5 mai 2017.

Annexe n° 2. Résultats des objectifs d'accueil entre 2014 et 2020

2014-2017 (contrat de décentralisation dramatique)		2018-2020 (contrat de décentralisation dramatique)		Résultats sur objectifs (2014-2020)
Objectifs	Spectacles	Objectifs	Spectacles	
Art. 12-1 : « Le directeur présentera dans la zone définie à l'article 16, des spectacles dramatiques invités [...] sur ces spectacles le directeur accueillera au moins 5 spectacles par saison ... »	50	Art. 5-2 : « Le nombre des spectacles mentionnés à l'article 5.1 est au minimum de cinq par saison. »	51	101 spectacles dramatiques accueillis / 35
Art. 12-2 : « ...dont au moins un destiné au jeune public produits par des compagnies ou des scènes nationales dans un esprit d'exigence artistique et de solidarité. »	7	Art. 5-3 : « Parmi les cinq spectacles mentionnés à l'article 5.2, un au moins est destiné à l'enfance et à la jeunesse. »	11	18 spectacles jeunesse / 7
Art. 12-3 : « Il pourra également présenter des spectacles non dramatiques auxquels il ne consacrera pas en dépenses nettes plus de 10 % de son budget artistique »	14 spectacles (5,8 % des charges artistiques)	Art. 5-4 : « Il s'engage à garantir que [...] les dépenses des spectacles non dramatiques n'excèdent pas 10 % du budget artistique »	10 spectacles (1,6 % des charges artistiques)	24 spectacles non dramatiques < à 10 % des charges artistiques

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Théâtre du Nord.

Annexe n° 3. Résultats des objectifs de diffusion géographique entre 2014 et 2020

2014-2017 (contrat de décentralisation dramatique)			2018-2020 (contrat de décentralisation dramatique)			Résultats sur objectifs (2014-2020)
Objectifs	Spectacles	Résultats	Objectifs	Spectacles	Résultats	
Art. 7 : « Chacune des trois créations [qui doivent concerner des œuvres d'un auteur vivant de langue française] devra être jouée au moins 10 fois dans la zone définie par le contrat [...] »	« La Chanson » (19), « Dans le nom » (11), « Idem » (12), « Mathias et la révolution » (17), « Toute ma vie... » (20), « Une Liaison contemporaine » (12), « France-fantôme » (10)	101 représentations dans la zone / 70				101 représentations dans la zone / 70
Art. 5 : « Chaque production prévue à l'article 5 devra être jouée au moins 5 fois au siège. »	« La Chanson » (19), « Les serments indiscrets » (10), « Phèdre » (15), « Dans le nom » (10), « Idem » (10), « Mathias et la révolution » (5), « Toute ma vie... » (16), « Figaro divorce » (15), « Une Liaison contemporaine » (9), « Amphitryon » (10), « France-fantôme » (10)	129 représentations au siège / 55	Art. 4.1 : « L'artiste directeur s'engage d'organiser au siège de la structure [...] 10 représentations pour chacun des spectacles nouveaux produits par le centre dramatique national. »	« Comme il vous plaira » (16), « Le Pays lointain » (10), « Ben oui mais enfin bon » (13), « Le Nid de cendres » (6), « Départ volontaire » (11), « La Faculté des Rêves » (14), « Les Marivaux sur les routes » (19)	89 représentations au siège / 70	218 représentations au siège / 125
Art. 11 : « 30 représentations au minimum de spectacles produits ou coproduits par le centre, dans les communes petites et moyennes de la zone, en dehors de l'agglomération siège »	50 représentations, dont 26 reprises	50 représentations dans les communes petites et moyennes / 40	Art. 4.2 : « L'artiste directeur s'engage [...], 30 représentations au minimum des spectacles produits ou coproduits par la structure labélisée, hors ses murs dans son territoire d'implantation »	64 représentations, dont 14 reprises	64 représentations dans les communes petites et moyennes / 30	114 représentations dans les communes petites et moyennes / 70
Art. 17 : « Le nombre de représentations offertes pour les créations du centre, y compris les reprises, dans la zone définie, ne pourra être inférieur sur la durée du présent contrat à 240 [...] »	179 représentations, dont 26 reprises	179 représentations au total / 240	Art. 4.3 : « en tournée, [au-delà de son territoire d'implantation], l'artiste directeur s'engage à organiser, sur la durée du présent contrat, 90 représentations pour les spectacles nouveaux du centre dramatique national, y compris les reprises »	155 représentations, dont 93 reprises	155 représentations au total / 90	334 représentations au total / 330

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données du Théâtre du Nord.

Annexe n° 4. Évolution des produits et des charges

Tableau n° 1 : Évolution des produits entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	Variation annuelle moyenne 2016-2019	2020	Variation 2020-2019
Produits d'exploitation	5 019 729	5 176 133	5 034 782	5 513 250	2 %	4 332 538	- 21 %
<i>dont subventions publiques</i>	4 015 708	3 899 191	4 052 255	4 259 540	1 %	4 030 376	- 5 %
<i>dont contributions privées</i>	36 000	58 000	25 854	35 854	0 %	42 500	19 %
<i>dont chiffre d'affaires</i>	795 468	753 108	945 210	883 667	3 %	480 269	- 46 %
Produits financiers	63	65	71	93	10 %	131	41 %
Opérations en commun (compte 755)	64 699	154 901	308 652	235 379	38 %	40 418	- 83 %
Produits exceptionnels	84 149	55 806	94 232	51 595	- 12 %	167 627	225 %
TOTAL DES PRODUITS	5 168 640	5 386 905	5 437 737	5 800 317	3 %	4 540 714	- 22 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels du Théâtre du Nord.

Tableau n° 2 : Évolution des charges entre 2016 et 2020

en €	2016	2017	2018	2019	Variation annuelle moyenne 2016-2019	2020	Variation 2020-2019
Charges d'exploitation	5 212 171	5 356 701	5 401 176	5 753 720	3 %	4 350 691	- 24 %
<i>dont charges de personnel, y compris charges sociales</i>	2 902 079	2 805 671	2 900 101	3 293 028	3 %	2 407 864	- 27 %
<i>dont autres achats et charges externes</i>	2 008 785	2 316 924	2 196 909	2 212 703	2 %	1 636 353	- 26 %
Charges financières	2 388	3 088	6 083	2 197	- 2 %	4 994	127 %
Opérations en commun (compte 655)	20 098	32 727	20 020	1 791	- 45 %	0	- 100 %
Charges exceptionnelles	15 878	0	9	23 585	10 %	123 861	425 %
Impôts sur les bénéfices	- 1 467	3 667	0	0	- 100 %	0	
TOTAL DES CHARGES	5 249 068	5 396 183	5 427 288	5 781 293	2 %	4 479 546	- 23 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes de résultat.

Tableau n° 3 : Évolution des rémunérations entre 2016 et 2019

(en €)	2016	2017	2018	2019	Variation 2016-2019
Rémunérations du personnel permanent	1 333 261	1 322 407	1 403 394	1 447 563	114 302
+ rémunérations du personnel intermittent (activité artistique)	679 155	627 676	627 337	848 698	169 543
<i>dont rémunérations du personnel technique</i>	360 763	401 413	348 409	427 062	66 299
<i>dont rémunérations des artistes</i>	318 392	226 263	278 928	421 636	103 244
= TOTAL DES SALAIRES VERSES	2 012 416	1 950 083	2 030 731	2 296 261	283 845

Source : chambre régionale des comptes, à partir des données de la SARL.

Annexe n° 5. Le bilan

Tableau n° 4 : Évolution de l'actif entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2016-2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	6 000	7 809	6 000	6 000	6 029	0 %
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	319 229	332 413	536 497	566 670	502 325	57 %
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	25 915	25 636	26 154	24 763	24 803	- 4 %
STOCKS ET EN-COURS	178 184	419 049	216 461	359 459	- 11 119	- 106 %
CREANCES	946 223	749 464	1 212 788	661 448	830 526	- 12 %
<i>Dont disponibilités</i>	<i>329 891</i>	<i>97 711</i>	<i>439 629</i>	<i>75 567</i>	<i>268 317</i>	<i>- 19 %</i>
COMPTES DE REGULARISATION	13 349	17 040	16 313	14 224	22 919	72 %
<i>Dont charges constatées d'avances</i>	<i>13 349</i>	<i>17 040</i>	<i>16 313</i>	<i>14 224</i>	<i>22 919</i>	<i>72 %</i>
TOTAL ACTIF	1 488 900	1 551 411	2 014 213	1 632 564	1 375 483	- 8 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels.

Tableau n° 5 : Évolution du passif entre 2016 et 2020

(en €)	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2016-2020
Capital social ou individuel	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700	0 %
Réserve légale	771	771	771	771	771	0 %
Report à nouveau	227 912	147 482	138 203	148 654	167 678	- 26 %
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	- 80 430	- 9 279	10 451	19 024	61 168	- 176 %
Subventions d'investissement	191 671	145 537	150 134	126 390	102 651	- 46 %
CAPITAUX PROPRES	347 624	292 211	307 259	302 539	339 968	- 2 %
PROVISIONS	78 568	78 568	153 568	153 568	182 611	132 %
Dettes financières	193 271	165 592	138 910	108 658	94 735	- 51 %
Dettes d'exploitation	858 036	998 874	1 194 377	1 031 131	739 501	- 14 %
<i>Dont dettes fiscales et sociales</i>	<i>294 086</i>	<i>396 532</i>	<i>416 419</i>	<i>432 617</i>	<i>284 355</i>	<i>- 3 %</i>
Produits constatés d'avances	11 399	16 167	220 099	36 667	18 667	64 %
DETTES	1 062 706	1 180 633	1 553 386	1 176 456	852 903	- 20 %
TOTAL GENERAL	1 488 898	1 551 412	2 014 213	1 632 563	1 375 482	- 8 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir des comptes annuels.



RÉPONSES AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SARL « THÉÂTRE DU NORD »

(Département du Nord)

Exercices 2016 à 2020

Représentants légaux en fonctions pour la période examinée :

- M. David Bobee : réponse d'1 page.
- M. Christophe Rauck : pas de réponse.

Collectivités et organisme détenant une partie du capital :

- Région Hauts-de-France : réponse d'1 page.
- Commune de Lille : réponse de 2 pages.
- Commune de Tourcoing : réponse d'1 page.
- Métropole Européenne de Lille : pas de réponse.

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



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

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

Adresse méil : hautsdefrance@ccomptes.fr