

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION « LE CHANNEL, SCÈNE NATIONALE » (Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2012 à 2016

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 29 janvier 2018.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS	4
INTRODUCTION.....	5
1 PRÉSENTATION	6
2 LA GOUVERNANCE	7
2.1 La pertinence du statut juridique.....	7
2.1.1 Le choix d'une association loi 1901	7
2.1.2 Le fonctionnement de l'association	8
2.2 L'implication des différents financeurs	8
2.2.1 La délégation de service public	9
2.2.2 La convention d'objectifs pluriannuelle	10
2.3 La direction de la Scène nationale	11
3 L'EXERCICE PAR LA SCÈNE DE SES MISSIONS	12
3.1 La création	13
3.1.1 L'activité de production et de coproduction	13
3.1.2 Les résidences, compagnonnages et autres soutiens.....	14
3.2 La diffusion.....	14
3.2.1 Les représentations	14
3.2.2 Les autres formes de diffusion dans les murs	15
3.3 L'enseignement artistique.....	16
3.4 L'action culturelle, l'éducation artistique et la médiation	16
3.5 La fréquentation	17
3.5.1 Des manifestations destinées à attirer un large public	17
3.5.2 L'évolution de la fréquentation.....	18
3.5.3 La connaissance du public	20
3.6 L'inscription dans le territoire	20
3.6.1 Le réseau des Scènes nationales	20
3.6.2 Les mutualisations avec d'autres établissements.....	21
3.6.3 L'inscription dans la politique culturelle locale.....	21
4 LE COÛT DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS	22
4.1 La comptabilité analytique.....	22
4.2 Les coûts bruts et nets	23
4.2.1 Le financement de l'activité	23
4.2.2 La politique tarifaire	24
4.2.3 Le coût des différentes activités.....	25
4.3 Les autres ressources.....	28
4.3.1 Le mécénat.....	28
4.3.2 La location de salles.....	28
4.3.3 Les services délégués.....	29

5	FIABILITÉ DES COMPTES ET SITUATION FINANCIÈRE	30
5.1	La fiabilité des comptes	30
5.1.1	Le respect de l'obligation de transparence financière.....	30
5.1.2	Le contrôle interne	31
5.2	La situation financière.....	32
5.2.1	L'évolution des recettes	32
5.2.2	L'évolution des dépenses.....	35
5.2.3	L'évolution du résultat.....	36
5.2.4	Le bilan et la soutenabilité financière	36
5.3	Les principaux postes de dépense	37
5.3.1	La gestion du patrimoine	37
5.3.1	La gestion des ressources humaines	37
5.3.2	La commande publique.....	39
	Annexe - Taux de remplissage et typologie des spectateurs par disciplines sur la période 2011-2012/2015-2016.....	40

SYNTHÈSE

Issu en 1991 de la transformation de l'ancien Centre de développement culturel de Calais en association titulaire du label Scène nationale, le Channel occupe aujourd'hui un lieu culturel de près de 14 000 m², dans les anciens abattoirs de la ville rénovés. Son budget est de 3,4 M€ par an en moyenne entre 2012 et 2016. Il est financé à hauteur de 85 % par des subventions, dont 37 % et 24 % proviennent respectivement du bloc communal et de l'Etat, soit moins qu'en moyenne dans les Scènes nationales (45 %, 32 %). La région est en revanche davantage investie (25 %, contre 9 % en moyenne), ainsi que le département (14 % contre 12 %), qui a doublé sa subvention au cours de la période.

Le statut associatif est adapté à la gestion de cette Scène nationale dont la vie institutionnelle est riche et dynamique. Ses différents financeurs sont impliqués dans la gestion, mais la délégation de service public passée avec la commune de Calais constitue un cadre juridique inadapté aux exigences du label des Scènes nationales car elle institue un déséquilibre entre les financeurs, sans apaiser le différend, notamment relatif à la tarification, entre les deux parties. La convention pluriannuelle d'objectifs, signée tardivement par l'ensemble des partenaires financiers, ne constitue pas un outil de pilotage et de suivi des objectifs.

Le cahier des missions et des charges qui régit le label des Scènes nationales confie à ces dernières un certain nombre de missions, toutes assumées au cas d'espèce. La Scène soutient ainsi la création artistique, régionale et, plus largement, nationale. Si elle réalise peu de productions, elle mène une demi-douzaine de coproductions par an, effectue des commandes en direction des artistes et accueille de nombreuses compagnies en résidence. La programmation du Channel est diversifiée, pluridisciplinaire, et s'ouvre à des formes artistiques variées. Une activité importante est menée en direction des scolaires, mais aussi des amateurs et des publics défavorisés par le biais de la politique de la ville. La Scène soutient la production artistique locale mais demeure peu inscrite dans la politique culturelle de son aire urbaine, en raison des tensions avec la ville de Calais.

La politique tarifaire du Channel se veut simple, avec en 2017 un tarif unique pour tous les spectateurs à 7 €, et un tarif scolaire à 3,5 €. Les ressources issues de la billetterie sont complétées par la location de salles et les inscriptions aux ateliers, le Channel ne souhaitant pas mener de politique de mécénat et ayant délégué à des professionnels du secteur la gestion de l'espace restauration et de la librairie. Le calcul du coût réel par place de spectacle n'a pas été possible, en l'absence de valorisation des locaux mis à disposition gratuitement par la ville. Cette réserve étant faite, hors charges de structure, qui représentent 43% du budget général, le coût à la place calculé ressort à 35 € environ sur la période, financé à hauteur de 5,6 € par les recettes de billetterie.

Le Channel se fixe pour objectif de ne dépenser que le montant des ressources dont il dispose. L'équilibre financier est assuré sur la période de contrôle. L'analyse du bilan et de la trésorerie ne fait pas apparaître de déséquilibre de nature à remettre en cause la soutenabilité de la situation financière. La stratégie patrimoniale de la Scène pourrait toutefois être plus formalisée.

RECOMMANDATIONS

Rappel au droit (régularité)

	<i>Non mis en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Totalement mis en œuvre</i>	<i>Page</i>
Rappel au droit : publier les comptes de l'association, le rapport du commissaire aux comptes et l'annexe aux comptes concernant les rémunérations versées aux trois plus hauts cadres dirigeants, conformément au décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 et à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.			X		31

Recommandations (performance)

	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
Recommandation n° 1 : formaliser les procédures de contrôle interne, ce qui permettrait, en cas de départ d'un agent, de ne pas perdre l'expérience acquise.	X				31
Recommandation n° 2 : intégrer dans le futur contrat pluriannuel d'objectifs multi-partenarial un volet traitant de l'investissement, listant les investissements nécessaires sur les années à venir et les modalités de leur financement.	X				37

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association Le Channel, scène nationale de Calais, pour les années 2012 à 2016 a été ouvert le 12 avril 2017 par lettre du président de la chambre adressée à M. Gilles Taveau, président de l'association. Par lettre du président du même jour, M. Francis Peduzzi, directeur en fonctions, a été informé de cet examen.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 8 juin 2017 avec le président et le directeur.

La chambre a arrêté des observations provisoires dans sa séance du 19 juin 2017. Elles ont été notifiées le 21 septembre 2017 au représentant légal en fonctions, à la maire de la commune de Calais et à la présidente de la communauté d'agglomération du Calaisis et le 26 septembre 2017 au préfet du Pas-de-Calais. Le changement de rapporteur a été notifié le 24 octobre 2017.

La réponse du président de l'association « le Channel, Scène nationale » a été enregistrée au greffe de la chambre le 21 novembre 2017 et celle de la maire de Calais le 28 novembre 2017. A leur demande, ils ont été auditionnés séparément le 29 janvier 2018, M. Taveau ayant dûment mandaté M. Peduzzi pour le représenter.

La chambre, dans sa séance du 29 janvier 2018, a arrêté les observations définitives suivantes.

1 PRÉSENTATION

Créé en 1983, le Centre de développement culturel de Calais est devenu, en 1991, l'association « Le Channel, Scène nationale de Calais ». Il s'agit d'une association loi de 1901, labellisée Scène nationale, qui dispose d'un budget annuel de 3 M€ et compte une équipe de 17 salariés permanents.

L'article 3 de ses statuts indique que l'association a pour objet d'accompagner la Scène nationale de Calais dans la réalisation des missions de service public qui lui sont confiées par la ville de Calais, par l'Etat, par la région Hauts-de-France, et par le département du Pas-de-Calais. Ces missions sont au nombre de trois :

- s'affirmer comme un lieu de production artistique de référence nationale dans les champs de la culture contemporaine ;
- organiser la diffusion et la confrontation de formes artistiques en privilégiant la création contemporaine ;
- participer dans son aire d'implantation à une action de développement culturel favorisant de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique et une meilleure insertion sociale de celle-ci.

L'association a en outre pour objet d'assurer le suivi de la gestion matérielle et financière du Channel. La ville de Calais met en effet à la disposition de l'association les locaux nécessaires à l'organisation de son activité et de ses manifestations.

Tout comme le président de l'association (Gilles Taveau, élu président du Centre de développement culturel en 1988), le directeur actuel est présent depuis la labellisation du Channel en Scène nationale (1991).

Jusqu'en 1994, le Channel n'a pas eu de lieu propre. Sa première installation sur le site des anciens abattoirs de Calais s'est effectuée en 1994, pour la préparation d'une manifestation liée à l'ouverture du tunnel sous la Manche. La Scène a conservé ses bureaux sur ce site et après l'expérience de la Cabane, théâtre mobile prêté par le théâtre national de l'Odéon entre 1997 et 1999, elle a pris l'initiative de passer commande à François Delarozière, directeur artistique de la compagnie « La Machine », d'une nouvelle structure mobile. Cette construction a été financée à parité par l'Union européenne et par la Scène, maître d'œuvre. La salle « Le Passager » est inaugurée en janvier 2000, prélude à l'occupation de la totalité du site, dont la reconversion en pôle culturel est actée en 2001 par l'ensemble des partenaires institutionnels. En 2004, Patrick Bouchain et son agence « Construire », associés à François Delarozière, emportent le marché de définition. Le site réhabilité est inauguré le 1^{er} décembre 2007. La commune de Calais, propriétaire du lieu, en confie alors la gestion, par voie d'une délégation de service public, au Channel.

Le Channel dispose de lieux étendus, plus de 14 000 m², répartis sur plusieurs bâtiments. Il gère trois salles de spectacle, quatre espaces de répétition, de résidence et de spectacles techniquement légers, une librairie, un restaurant, un bistrot et une tisanerie ouverte au personnel et aux lycéens. Selon le rapport de l'inspection de la création artistique de 2011, « l'espace est vaste et chaleureux, avec des circulations et des coins ; on y sent la permanence du travail de bistroitier, pas ce vide des bars occasionnels de théâtre ». Les salles permettent à la fois la diffusion des pratiques amateurs ou spectacles professionnels de petite jauge, de cirque

et de grand format. La grande halle accueille ainsi les spectacles les plus importants. Elle comporte une partie avec piliers et une partie sans piliers. La saison du Channel a principalement lieu dans la partie sans piliers, où est monté un gradin pouvant accueillir 500 spectateurs. Modulable, la grande halle permet aussi d'accueillir un public debout.

En 2015-2016, 34 spectacles ont donné lieu à 128 représentations. Les spectacles de théâtre¹ sont prépondérants, puis viennent la musique, la danse et le cirque. Les autres manifestations (rencontres, films, conférences, etc.) sont également nombreuses.

La Scène a touché 306 010 spectateurs cette année-là, dont 19 679 payants, dans le cadre de la saison. Il s'agit d'une année particulière, avec la manifestation « Long Ma », qui a déambulé dans la ville de Calais.

2 LA GOUVERNANCE

2.1 La pertinence du statut juridique

2.1.1 Le choix d'une association loi 1901

La Scène nationale est gérée par une association, Le Channel, dont le statut relève de la loi de 1901. Or, la gestion d'un équipement culturel dans le cadre associatif peut présenter plusieurs risques : requalification en association transparente quand l'association n'a pas de vie propre et permet simplement aux collectivités territoriales de bénéficier de plus de souplesse, absence de comptable public, dépendance de l'équipement aux subventions versées dont le montant peut être modifié unilatéralement chaque année. Certaines structures ont donc abandonné le statut associatif pour constituer un établissement public de coopération culturelle (EPCC). Créé par la loi du 4 janvier 2002, l'EPCC permet de garantir l'implication de l'ensemble des collectivités apportant un financement, leur assure une majorité au conseil d'administration, et dote ces établissements d'un comptable public, offrant une garantie supplémentaire en termes de fiabilité des comptes et de sécurité juridique.

Le Channel n'a pas souhaité la transformation en EPCC. Le statut associatif lui permet en effet de conserver une certaine souplesse de gestion, et une autonomie vis-à-vis des financeurs publics. L'association possède une vie riche, et une centaine d'adhérents, qui contribuent aux instances de l'association. Leur participation a été facilitée par la dernière révision des statuts en 2016.

¹ Y compris les contes, le théâtre équestre, les performances, les spectacles de marionnettes.

2.1.2 Le fonctionnement de l'association

La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association leur donne une grande liberté d'organisation. Les statuts du Channel indiquent que l'association se compose des membres de droit², fondateurs, associés³ et des usagers. Les membres de droit sont l'Etat, la région Hauts-de-France, le département du Pas-de-Calais et la ville de Calais. Les statuts ont été modifiés en 2016 pour prendre en compte la création de membres de fait, regroupant un représentant des Grandes Tables du Channel, un représentant de la librairie et un représentant du personnel de l'association.

L'association comporte trois instances : une assemblée générale des adhérents, un conseil d'administration et un bureau. Le rôle de l'assemblée générale est d'approuver le règlement intérieur de l'association, d'entendre les rapports annuels du conseil d'administration sur la situation financière ou morale, ainsi que le rapport d'activité du directeur, de donner quitus au trésorier et de décider de l'affectation des résultats. L'assemblée générale du Channel est régulièrement convoquée, et les sujets imposés par les statuts sont effectivement abordés.

Le conseil d'administration est responsable devant l'assemblée générale. Il élabore les grandes orientations de l'association, qui lui permettent de remplir ses missions. Il se réunit au moins trois fois par an. Le taux de présence est variable, mais les cadres des partenaires financiers chargés des affaires culturelles sont présents. Les procès-verbaux font état de discussions riches permettant aux membres de suivre les principaux événements. Ces réunions sont également le lieu d'échanges avec les financeurs, notamment pour les événements exceptionnels nécessitant des subventions complémentaires. Des comités de suivi peuvent les compléter sur des sujets complexes nécessitant de réunir le Channel et ses partenaires financiers. Ce fut ainsi le cas en 2016, pour traiter de la politique tarifaire, des statuts de l'association et de la rénovation de la tribune de la grande halle.

Selon les statuts de l'association, le bureau assure l'exécution des tâches définies par le conseil d'administration. Or, le bureau n'a jamais été réuni, ce qui militerait pour la suppression de cette instance dans les statuts.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président reconnaît qu'il ne joue actuellement pas de rôle mais estime que son successeur pourrait souhaiter lui en donner un. La chambre considère que rien n'empêcherait alors de faire évoluer de nouveau les statuts.

L'obligation de transmettre aux tutelles chaque année les rapports moraux, le compte d'exploitation et le rapport d'activité de l'exercice écoulé est remplie.

2.2 L'implication des différents financeurs

Le rapport annuel de l'Association des Scènes nationales indique qu'en moyenne, le bloc communal⁴ apporte 45 % des financements des Scènes nationales, l'Etat 32 %, le département 12 %, la région 9 % et l'Union européenne 1 %. Le poids du bloc communal et de l'Etat au financement du Channel est moins élevé : respectivement 37 % (32 % pour la

² Personnes publiques participant au financement de l'association.

³ Personnes ayant rendu des services à l'association, élues par le conseil d'administration.

⁴ Un bloc communal est constitué d'un groupement à fiscalité propre et de ses communes membres.

commune, 5 % pour la communauté d'agglomération) et 24 % sur la période 2012-2016. En revanche, la participation de la région et du département représente une part plus importante : elle a été respectivement de 24 % et de 14 % sur la période. Le département du Pas-de-Calais, en retrait en début de période, a progressivement accru son soutien.

Malgré les demandes réitérées du Channel lors des conseils d'administration, invoquant l'importance de la fréquentation communautaire, la communauté d'agglomération Grand Calais terres et mers n'a pas souhaité subventionner l'association en dehors de projets spécifiques, ni entrer à son conseil d'administration. Elle ne finance que des événements relevant de la politique de la ville (Jardin des arts ou contrat urbain de cohésion sociale), ou de nature touristique et événementielle (théâtre équestre Zingaro, festival comme Liberté de séjours par exemple).

Les relations sont conflictuelles avec la commune de Calais, dont la vision concernant la programmation et la tarification du Channel diffère de celle de la Scène.

2.2.1 La délégation de service public

Le lieu rénové des anciens abattoirs a été inauguré en 2007. En 2008, une première délégation de service public est signée entre la commune de Calais et le Channel, confiant à l'association la gestion du lieu. A son échéance, en 2012, cette délégation a été renouvelée. La commune a lancé un appel d'offres, auquel l'association a été la seule à répondre.

Or, la forme juridique de la délégation de service public soulève plusieurs difficultés. Premièrement, un des financeurs – en l'occurrence la commune – bénéficie d'un droit de regard sur la structure plus important que les autres partenaires.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la maire de Calais considère que cela est justifié par le fait que la commune soit le premier financeur.

Le cahier des missions et des charges prévoit toutefois que le projet partagé soit formalisé dans la convention d'objectifs pluriannuelle entre les principaux partenaires publics et le directeur, dont le label garantit l'autonomie de programmation. Le choix du délégataire incombe, dans le cas présent, à la seule collectivité délégante et non à l'ensemble des partenaires, de même que le contrat lui donne un poids prépondérant dans la fixation des tarifs alors qu'ils peuvent être considérés comme partie intégrante du contrat d'objectifs pluriannuel, comme détaillé *supra*.

De plus, l'impératif de concurrence préalable introduit par la délégation de service public est peu adapté. Seuls les candidats bénéficiaires du label étaient admis à concourir, ce qui fausse le principe de libre concurrence, comme mis en avant par la chambre dans son rapport d'observations de 2012 sur la commune de Calais.

Par ailleurs, les entités concurrentes doivent s'engager à reprendre, au moins dans un premier temps, le personnel de la structure, y compris l'ancien directeur, ce qui pourrait donner lieu à une concurrence de projet artistique, le directeur de la structure gagnante portant un projet différent de celui du directeur précédent, mais resté en place et en outre titulaire du label, puisque le ministère de la culture ne donne pas son agrément à une entité juridique, mais au directeur responsable du projet artistique et culturel.

Enfin, comme l'avait déjà relevé la chambre, contrairement à l'article L. 1411-1 du code général des collectivités territoriales, la part de rémunération du délégataire n'est pas substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service, puisque le compte d'exploitation prévisionnel du Channel envisageait 94 % de recettes provenant de financements publics, et seulement 2,26 % de recettes propres. Le risque d'exploitation n'était donc pas assuré par le délégataire, mais par des financeurs publics, et notamment la ville de Calais.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la maire de Calais convient que le format des relations actuelles est inadapté et indique qu'il ne sera pas poursuivi à l'issue du contrat s'achevant en juin 2018.

2.2.2 La convention d'objectifs pluriannuelle

Ce dispositif de contractualisation a été rendu obligatoire par le ministère de la culture à la fin des années 1990. Le cahier des missions et des charges des Scènes nationales invite le directeur à proposer, dans un délai d'un an, un contrat d'objectifs pluriannuel de quatre ans, signé par les collectivités qui apportent des financements.

Un contrat d'objectifs et de moyens avait couvert la période 2003-2007, et avait fait l'objet d'une évaluation par l'inspection de la création artistique. Un nouveau projet de contrat a été soumis par le directeur de la Scène au conseil d'administration de l'association en juin 2008, sans que le processus de concertation entre les partenaires de la Scène n'ait pu aboutir. Aucun contrat n'a donc couvert la période 2008-2014.

A la suite du renouvellement de la délégation de service public en décembre 2012, la rédaction d'un nouveau contrat d'objectifs a été relancée. Il avait pour but de confirmer les engagements réciproques de la Scène et de ses partenaires, de préciser les objectifs prioritaires poursuivis par le Channel et de définir les modalités techniques, administratives et financières de la mise en œuvre du projet artistique et culturel du directeur. Annoncée en décembre 2012, la réunion de lancement n'a eu lieu qu'en juin 2013. L'écrit du directeur définissant le projet artistique du Channel, qui devait servir de base, n'a été produit qu'en décembre 2014, la convention ayant finalement été signée en septembre 2015. Elle porte sur les années 2015 à 2018, année de fin de la délégation de service public.

La convention d'objectifs pluriannuelle multi-partenariale a été signée par la commune de Calais, le département, la région, l'Etat et le Channel. Elle comporte trois annexes : les missions et le projet artistique du Channel, le budget prévisionnel pour les années couvertes par la convention, ainsi que les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'action menée par la structure, définis d'un commun accord entre les parties signataires. Les orientations de politique culturelle des collectivités signataires sont également mentionnées. Le budget global est estimé à 12,6 M€ sur la période, la contribution financière des collectivités publiques signataires à 11,1 M€. Des conventions financières bilatérales fixant les modalités de versement doivent être signées entre chaque partenaire et la Scène, qui s'engage en retour à tenir ses obligations comptables et morales, et à faciliter le contrôle par ses partenaires de la bonne exécution de la convention.

Chaque année, un bilan d'auto-évaluation doit être réalisé par le directeur de la Scène, et tous les trois ans, un bilan global quantitatif et qualitatif doit être produit par le directeur. Cette évaluation peut éventuellement être complétée par celle des partenaires financiers de la Scène.

Contrairement à ce qu'impose la convention, aucune évaluation formelle n'a été effectuée par le Channel, qui indique que le travail réalisé pour la rédaction de la convention, bien qu'utile pour la structure, ne constitue pas un tableau de bord, les autres partenaires financiers ne s'étant pas saisis de l'outil représenté par la convention. Les indicateurs définis, détaillés et pertinents, pourraient être facilement suivis, mais ne font pas l'objet d'un bilan formalisé à destination des signataires.

Dans sa réponse, le président estime être dans un processus d'évaluation permanente et fait valoir que les indicateurs retenus dans la convention ne sont pas pertinents.

La chambre rappelle, pour sa part, que les indicateurs sont arrêtés par l'ensemble des signataires, y compris la Scène, et qu'ils doivent à ce titre être suivis.

2.3 La direction de la Scène nationale

Malgré la forte présence des tutelles, le directeur dispose de larges pouvoirs : il est seul responsable du choix et des moyens d'action propres à assurer la mise en œuvre de son projet artistique et culturel. Les statuts de l'association indiquent ainsi que le président accorde au directeur « *la plus large délégation des pouvoirs nécessaires à la gestion courante de l'association* ». Le directeur dispose notamment, dans les limites fixées par le budget et dans le cadre de l'organigramme de l'établissement, de la signature des engagements de dépenses et des contrats, y compris ceux concernant le personnel de l'établissement. Il exerce toutes les fonctions d'employeur par délégation du président. Il assiste, à titre consultatif, aux réunions des instances délibératives de l'association, sauf pour des questions concernant sa situation personnelle. Il a cependant un devoir d'information : compte-rendu régulier de son activité auprès du conseil d'administration, information régulière du personnel de toutes les décisions importantes concernant le fonctionnement et les activités de la structure. Il doit informer régulièrement le conseil d'administration de son action et rendre compte à l'assemblée générale de ses activités.

Le projet du Channel reflète bien la vision de son directeur, traduite à plusieurs reprises lors des textes préparatoires aux conventions d'objectifs. La présence du directeur n'éclipse pas les fonctions du conseil d'administration et du président, qui a joué un rôle de médiateur entre la commune de Calais et le Channel lors des tensions autour du renouvellement de la délégation de service public en 2012 et de la politique tarifaire en 2015.

Le directeur assume pleinement ses responsabilités artistiques et culturelles : il assiste à tous les spectacles diffusés par la Scène, est présent quotidiennement sur place, se déplace dans les autres lieux de diffusion pour assister aux spectacles qu'il souhaite sélectionner. Il exerce également ses responsabilités financières et administratives, avec l'aide de son administratrice, et s'attache à atteindre l'équilibre financier de la Scène, quel que soit le budget dont il dispose.

CONCLUSION SUR LA GOUVERNANCE

Le bon fonctionnement de la Scène n'impose pas d'évolution du cadre juridique actuel – association loi 1901. La transformation de l'association en établissement public de coopération culturelle, qui a pu être envisagée à un moment, a été écartée, le Channel préférant conserver la souplesse et l'implication du public que permet le fonctionnement associatif.

Les principales instances de l'association fonctionnent de manière satisfaisante et permettent aux différents partenaires de s'informer et de peser sur les décisions via le choix des orientations budgétaires, la connaissance du projet artistique et le compte-rendu de l'activité du directeur notamment. Les rapports moraux, de gestion et d'activité, prévus par les statuts, sont complets, et permettent un suivi d'une année sur l'autre. Les statuts sont régulièrement adaptés au fonctionnement de l'association, même si la suppression du bureau, non réuni, pourrait être envisagée. Les financeurs participent aux différentes instances, et se sont tardivement accordés sur le projet de la Scène nationale, par le biais de la signature d'un contrat pluriannuel d'objectifs multi-partenarial. Aucune convention n'a couvert les années 2008 à 2014 ; la convention actuelle, bien qu'elle comporte de nombreux indicateurs et formalise le projet artistique et culturel du directeur, ne fait cependant pas l'objet d'une évaluation formelle régulière. Par ailleurs, la délégation de service public encadrant les relations de la Scène avec la commune de Calais – dont la forme juridique est peu adaptée à la gestion d'un équipement culturel – donne un poids disproportionné à l'un des partenaires.

3 L'EXERCICE PAR LA SCÈNE DE SES MISSIONS

L'arrêté ministériel du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatives au label « Scène nationale », qui reprend en grande partie le précédent cahier de 2010, indique que le label est attribué à un établissement artistique et culturel de référence nationale, exerçant des missions de diffusion artistique pluridisciplinaire, d'appui à la création contemporaine ainsi que d'action culturelle. Son attribution reconnaît l'engagement d'une structure à apporter durablement une égalité d'accès du plus grand nombre à une offre artistique pluridisciplinaire. La structure labellisée doit s'inscrire dans les réseaux de diffusion et de production nationaux, voire européens et internationaux, au sein desquels elle coopère afin d'assurer un soutien aux artistes, à leur circulation et à celle de leurs œuvres. Dans l'exercice de leurs missions, les Scènes doivent porter une attention particulière à la diversité, notamment au travers des œuvres présentées, des artistes accompagnés et des publics, pour le développement de l'accès et de la participation du plus grand nombre à la vie culturelle.

3.1 La création

Le soutien à la création constitue une mission principale des Scènes nationales. Ce soutien peut s'exercer de plusieurs façons : à travers des productions, des coproductions, des résidences et compagnonnages, ou tout autre soutien aux artistes.

3.1.1 L'activité de production et de coproduction

Le Channel ne souhaite pas développer une activité de production. Le directeur considère, en effet, que c'est une activité spécifique – sélectionner les spectacles avec du potentiel, négocier avec les compagnies, rechercher des co-financeurs, assumer le risque de moindres produits si le spectacle est peu acheté, assurer la promotion et la commercialisation des spectacles – pour laquelle il ne dispose ni de compétences ni d'une appétence particulière. Le Channel n'a donc produit qu'un seul spectacle sur la période 2012-2016.

La Scène exerce cependant une activité de production par le biais de commandes à des artistes de spectacles qui ont vocation à n'être joués qu'au Channel. C'est le cas des commandes dans le cadre de la Fabbrika, son activité dédiée aux pratiques amateurs encadrés et se produisant avec des professionnels. Elles constituent une activité de soutien à la production locale. C'était également le principe du festival « Liberté de séjours » (dernière édition en 2015), qui donnait carte blanche à une compagnie accueillie sur une quinzaine de jours, pour créer des spectacles, jouer leurs spectacles déjà créés ou inviter d'autres compagnies.

La stratégie du Channel s'appuie également sur la coproduction⁵ de spectacles ayant vocation à être largement diffusés. 27 coproductions ont été soutenues sur la période, soit 6 % des spectacles accueillis et 2 % des représentations accueillies. Les coproductions ont majoritairement concerné le théâtre (74 %) et le cirque (11 %). Le montant annuel consacré aux coproductions est en moyenne de 178 275 €, avec des écarts sensiblement importants selon les années : 27 000 € en 2012, contre 355 164 € en 2014. Cette différence s'explique par la coproduction de la manifestation « Long Ma », par la compagnie nantaise La Machine, qui s'est tenue dans la ville en dehors des murs du Channel, et s'est déroulée sur trois jours. Le nombre de coproductions est en moyenne de 6,4 par an, 2 concernant des compagnies régionales. L'apport de la Scène s'élève en moyenne à 27 000 € par coproduction.

Tableau n° 1 : Les coproductions

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne 2012-2016
Nombre de coproductions	3	4	11	5	9	6,4
<i>dont compagnies régionales</i>	0	0	4	2	4	2
Montant total (en €)	27 000	52 000	355 164	334 443	122 770	178 275
Montant moyen (en €)	9 000	13 000	32 288	66 889	13 641	26 963

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

⁵ La co-production consiste en des apports financiers, en industrie ou via des résidences, en contrepartie desquels la structure ne paie généralement que le « coût plateau », c'est-à-dire le coût de la diffusion auquel on a soustrait celui des prises de risque et création.

3.1.2 Les résidences, compagnonnages et autres soutiens

Le soutien à la création passe également par la facilitation du travail de recherche et de création, qui peut notamment prendre la forme de compagnonnage ou d'accueil en résidence. Le compagnonnage est une notion très large : elle désigne les liens privilégiés tissés avec certains artistes sur plusieurs années. Les compagnonnages pratiqués au Channel concernent quelques artistes que la Scène choisit de suivre dans le temps. Ils se traduisent par des coproductions, des commandes de spectacles, des résidences ou des interventions ponctuelles. Une trentaine sont ainsi actifs depuis 2012.

Le Channel dispose également d'un gîte, qui lui permet d'accueillir les compagnies en résidence. 74 résidences ont eu lieu entre les saisons 2011-2012 et 2015-2016. Elles ont surtout concerné le théâtre (53 %), le cirque (23 %) et la musique (18 %), soit les disciplines principalement représentées au Channel.

Chaque résidence fait l'objet d'une convention, qui fixe les obligations de chacune des parties. Ces conventions sont suffisamment détaillées pour limiter les éventuels différends. Le Channel prend en charge l'hébergement, les repas du midi et du soir, selon un forfait. Il s'engage à prêter, à titre gracieux, le matériel technique disponible dans son parc ; le reste est à la charge de la compagnie. De même, la Scène met à disposition son personnel technique, lorsqu'il est disponible. Aucune contrepartie financière n'est demandée à la compagnie, qui s'engage simplement à stipuler dans ses documents de communication qu'elle a bénéficié du soutien du Channel.

Les conventions ne listent pas d'objectifs aux compagnies en termes artistiques. Les résidences qui se font dans le cadre de coproductions ont pour ambition de permettre à la compagnie de créer, mettre en forme ou répéter le spectacle, possiblement du début à la fin. Durant les trois ans qui ont séparé le premier travail de prospection et d'écriture (2010) de la création (2012), une compagnie a par exemple été accueillie cinq fois en résidence, pour un total de huit semaines.

D'autres résidences interviennent plus en soutien de compagnies en difficultés momentanées et ne font pas l'objet de définition d'objectifs ni d'évaluation. Une présentation publique du spectacle peut avoir lieu à l'issue de la résidence, mais ce n'est pas obligatoire.

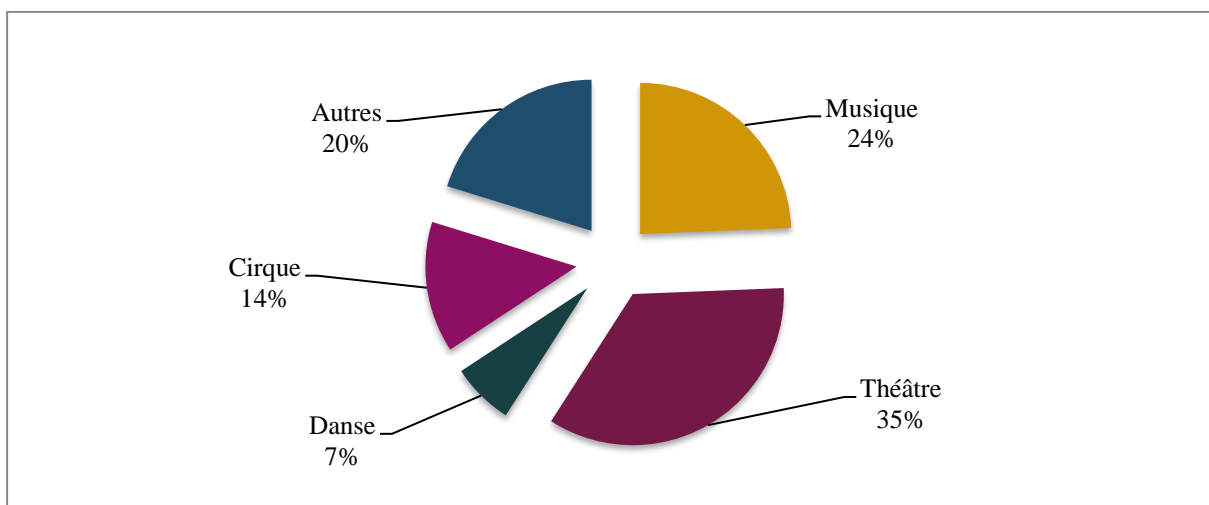
3.2 La diffusion

3.2.1 Les représentations

Les Scènes nationales doivent proposer une programmation pluridisciplinaire et équilibrée. Celle-ci doit refléter les principaux courants de la production contemporaine et les approches plus singulières qui transgressent les frontières esthétiques ou culturelles traditionnelles, tenter d'inventer de nouveaux langages, ou bien s'adresser à un public particulier, y compris aux enfants.

La programmation du Channel propose principalement du théâtre (35 % des spectacles accueillis entre 2011-2012 et 2015-2016), de la musique (24 %), du cirque (14 %), d'autres formes (20 %) et de la danse (7 %), même si ce découpage par discipline est forcément artificiel, certaines formes empruntant les unes aux autres ou se situant à leur frontière. Les autres formes participent de l'identité du Channel : ce sont des spectacles qui n'entrent pas dans les champs disciplinaires traditionnels, mais qui peuvent regrouper des démonstrations culinaires, des manèges artistiques, des lectures ou des rencontres.

Graphique n° 1 : Spectacles accueillis par discipline pour les saisons 2011-2012 à 2015-2016



Source : graphique réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

La Scène nationale assume ne pas programmer de classiques, bien qu'elle les considère comme plus attractifs pour le public, car son projet est de diffuser des écritures contemporaines. Comme indiqué précédemment, le label encourage et protège la définition d'une identité artistique spécifique par le directeur. Des lieux culturels de la région, par exemple le théâtre municipal de Calais ou de Lille, offrent une programmation complémentaire.

3.2.2 Les autres formes de diffusion dans les murs

La Scène dispose, au-delà de salles de spectacles, d'espaces (grande cour centrale, pavillons servant au stockage ou aux répétitions, mais pouvant également recevoir du public) lui permettant de proposer des expositions ou des rencontres avec le public, y compris au sein de la librairie ou du restaurant.

3.3 L'enseignement artistique

La plupart des Scènes nationales adaptent en partie leur programmation au public scolaire, qui constitue en moyenne 25 % de la fréquentation. Au Channel, ils représentent également une part importante, en moyenne 21 % sur la période 2011-2012/2015-2016. La proportion dépend cependant des disciplines : très importante pour le théâtre et la danse (respectivement 28 % et 27 %), elle l'est moins pour la musique (11 %) et le cirque (11 %).

Un dossier dédié intitulé « Saison enfance et jeunesse » présente la saison à venir et donne des éléments pratiques. Le tarif est de 3,5 € par personne ; l'entrée est gratuite pour les accompagnateurs. L'inscription est limitée à un spectacle par classe. Pour les écoles maternelles et primaires de Calais, le Channel prend en charge 50 % des frais de transport. 11 spectacles et 68 représentations exclusivement dédiés au public scolaire ont été proposés lors de la saison 2016-2017.

Par ailleurs, des actions spécifiques ont lieu chaque année avec des professeurs « missionnés », qui favorisent les rencontres artistiques et éducatives dans l'enceinte du Channel. Les établissements peuvent également prendre part à un atelier artistique, en dehors du temps scolaire, qui consiste en la participation à un spectacle écrit et dirigé par un professionnel, sur la base d'un week-end complet de répétitions avant trois restitutions publiques. Le Channel propose une visite gratuite du site ou de l'exposition temporaire. Des dispositifs proposés par le conseil départemental ou la délégation académique aux arts et à la culture peuvent être utilisés pour mener des activités artistiques en lien avec le Channel.

3.4 L'action culturelle, l'éducation artistique et la médiation

Le Channel organise de nombreuses actions culturelles, d'éducation artistique et de médiation. Ainsi, des visites du site sont dédiées aux touristes, aux groupes scolaires en visite ou aux entreprises en recherche d'un lieu de réunion ou de conférence. Elles sont l'occasion de présenter à la fois une rénovation menée par un architecte reconnu, le projet artistique et la programmation. Environ 600 personnes participent chaque année.

Dans le cadre de la politique de la ville (contrats urbains de cohésion sociale), plusieurs projets sont proposés à la population. Par exemple, en 2013, un projet a été monté avec un groupe de jeunes suivis par les services de la Protection judiciaire de la jeunesse autour des métiers de la restauration.

Le Channel conduit également des projets ponctuels avec le ministère de l'éducation nationale et le ministère de la culture, ou plus pérennes comme la prise en charge des options théâtre du lycée voisin. Il répond en général positivement aux sollicitations des associations ou structures culturelles. Il organise ainsi depuis 2013 avec le Centre de ressources régional du théâtre en amateur « Promenade en amateur », un événement permettant d'offrir une visibilité et un cadre professionnel à des compagnies amateurs de la Côte d'Opale.

Par ailleurs, la Scène propose des ateliers du cirque à cinq groupes encadrés par des intervenants professionnels en lien avec la programmation de la saison, et des stages de découverte et d'approfondissement technique. Ces ateliers, très populaires, sont souvent complets dès les premiers jours d'inscription. Les tarifs sont calculés selon le quotient familial, s'échelonnant entre 50 et 130 €. Les recettes sont uniquement composées des montants payés par les familles, qui ne couvrent que 17 % des coûts hors charge de structure.

Depuis 2014, le Channel a également intensifié ses actions en direction des pratiques amateur, en créant la Fabbrika. Ce dispositif propose à des amateurs de participer à différents ateliers, à la croisée de plusieurs disciplines., comme la réalisation d'installations végétales éphémères ou la participation à une comédie musicale, à des ateliers de chants, de danse, ou à une pièce de théâtre lors de la saison 2016-2017.

Enfin « Musique au bistrot » constitue un rendez-vous régulier, offrant à des formations de musiciens et de groupes locaux l'occasion de se produire en soirée au bistrot du Channel, dans des conditions professionnelles.

3.5 La fréquentation

3.5.1 Des manifestations destinées à attirer un large public

En complément de sa programmation en salle, le Channel organise de nombreuses manifestations, à la croisée des disciplines ou proposant des formes artistiques originales. Le nomadisme l'a longtemps conduit à proposer des formes hybrides, s'intégrant dans l'espace urbain ou dans un lieu qu'il s'agissait de s'approprier. Ces manifestations ont eu un grand succès populaire : ce fut le cas de Feux d'hiver, arrêtée en 2009, lorsque l'installation au sein d'un espace fixe a contraint le Channel à limiter les moyens dédiés à certaines manifestations, mais dont une nouvelle édition devrait avoir lieu en décembre 2017.

La manifestation « Liberté de séjours », qui a eu lieu chaque année jusqu'en 2016, invitait une équipe artistique durant une quinzaine de jours pour partager son univers. Cette manifestation mêlait représentations et ateliers en tous genres autour d'une thématique. Ainsi, lors de l'édition 2012, des ateliers de physique-chimie, de marionnettes, de chant, de funambulisme, d'ombres chinoises et de ventriloquie ont été proposés, permettant d'attirer des spectateurs nouveaux. Elle a rassemblé plus de 11 000 spectateurs lors de 51 représentations et 38 ateliers.

Des évènements hors les murs sont également organisés. L'accueil du théâtre équestre Zingaro s'est réalisé sur le port, le Channel ne disposant pas de la surface nécessaire. Le budget du spectacle s'est élevé à environ 1 M€ hors taxes, avec des recettes de billetterie estimées à 435 000 € (risque financier assumé par le Channel), le solde étant pris en charge par des subventions de la ville de Calais, de Grand Calais terres et mers, de la région et du département. Une vingtaine de représentations ont été programmées pour une capacité maximale de 23 000 places. Une tarification spécifique, progressive selon la période de réservation et plus élevée qu'habituellement, a été instaurée (entre 25 et 37,5 €) ; 20 973 billets ont été vendus au final.

De même, prévues au départ pour être diffusées dans l'espace du Channel, les machines de « Long Ma » et de l'araignée mécanique de François Delarozière ont finalement été accueillies dans l'espace urbain, à la demande de la commune. Ces manifestations déambulatoires et spectaculaires permettent d'éveiller la curiosité de spectateurs qui ne se rendraient pas dans des lieux culturels traditionnels.

La Scène parvient donc à toucher un public varié. Sa politique en matière de tarif, compréhensible et accessible, ainsi que les multiples portes d'entrée, à la croisée des disciplines, permettent de pénétrer aisément dans l'enceinte du Channel⁶. De même, l'espace restauration et librairie permet au lieu de vivre dans la journée, d'attirer un public qui reviendra peut-être le soir pour un spectacle, après être venu déjeuner. Des événements hors les murs encouragent un public différent à découvrir des manifestations artistiques alors qu'ils n'oseraient pas pénétrer dans un théâtre classique. Enfin, des manifestations en journées ou en week-end, comme les Flâneries, permettent d'attirer un public familial. Les ateliers cirques, le travail avec l'option théâtre, la valorisation des pratiques amateurs, permettent également de faire venir au Channel un public varié.

L'attachement du public à la Scène se manifeste lors de l'ouverture de la billetterie. Ainsi, en 2014, le premier spectateur est arrivé à 3 h 45, pour une ouverture à 10 h. 15 000 billets ont été vendus ce jour-là.

3.5.2 L'évolution de la fréquentation

La fréquentation du Channel tend à évoluer à la hausse. Le nombre de spectateurs de la saison a augmenté de 15 % entre la saison 2011-2012 et la saison 2015-2016 pour atteindre 20 846 spectateurs.

Tableau n° 2 : Evolution de la fréquentation

Evolution du nombre de spectateurs des saisons	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Evolution	Moyenne
Musique	4 645	5 483	3 897	4 963	5 765	24 %	4 951
Théâtre	6 793	5 104	8 777	12 840	10 019	47 %	8 707
Danse	3 977	4 611	3 564	2 522	1 392	- 65 %	3 213
Cirque	2 720	4 550	1 393	3 345	3 670	35 %	3 136
Total	18 135	19 748	17 631	23 670	20 846	15 %	20 006
<i>dont scolaires</i>	4 137	3 358	3 544	4 299	4 941	19 %	4 056
	23 %	17 %	20 %	18 %	24 %	-	20 %
<i>dont exonérés</i>	1 117	500	432	1 409	1 187	6 %	929
	6 %	3 %	2 %	6 %	6 %	-	5 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

⁶ Dégustations culinaires, accueil d'événements organisés par des institutions, d'arbres de Noël ou de séminaires d'entreprises, qui sont l'occasion de découvrir le lieu.

A ce public s'ajoutent les spectateurs gratuits et payants des manifestations organisées dans et hors ses murs. Sur la période 2011-2012/2015-2016, celles organisées dans les murs du Channel ont accueilli 119 007 spectateurs, dont 72 % ont bénéficié d'une entrée gratuite. Celles hors les murs ont rassemblé 298 402 spectateurs, dont 93 % sans droit d'entrée.

Tableau n° 3 : Evolution de la fréquentation des événements dans et hors les murs

Evènements dans et hors les murs		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Total
Manifestations organisées dans les murs, hors saison	Nombre de spectateurs payants	16 997	6 896	6 976	2 636	0	33 505
	Nombre de spectateurs gratuits	13 117	21 806	29 602	12 393	8 584	85 502
	Total	30 114	28 702	36 578	15 029	8 584	119 007
	Part des entrées gratuites	44 %	76 %	81 %	82 %	100 %	72 %
Manifestations organisées hors les murs, hors saison	Nombre de spectateurs payants	0	0	21 102	0	0	21 102
	Nombre de spectateurs gratuits	0	0	720	0	276 580	277 300
	Total	0	0	21 822	0	276 580	298 402
	Part des entrées gratuites	-	-	3 %	-	100 %	93 %
Total		30 114	28 702	58 400	15 029	285 164	417 409
Part des entrées gratuites		44 %	76 %	52 %	82 %	100 %	87 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

Le taux de remplissage du Channel est particulièrement élevé. Il est en moyenne, sur la période 2011-2012/2015-2016, de 104 % en incluant les spectateurs exonérés et à 100 % hors spectateurs exonérés. Ce taux de remplissage, supérieur à la jauge disponible, s'explique par la constitution d'une liste d'attente de 30 minutes avant le spectacle pour réallouer les places dont les détenteurs de billets ne se présentent pas. Le taux de remplissage varie peu selon les disciplines, excepté pour la musique, pour lequel il est de 93 %.

La politique du Channel concernant l'attribution de places gratuites est stricte. Aucune place gratuite n'est accordée en dehors de celles contractualisées avec la compagnie qui se produit⁷ et de celles attribuées au personnel du Channel et leur conjoint. Le nombre de spectateurs munis d'un billet gratuit est donc, en moyenne, de 4 % sur la période 2011-2012/2015-2016. Cette part diffère peu selon les disciplines.

⁷ Elles bénéficient en général d'une dizaine de places lui permettant d'inviter des directeurs de lieux de diffusion pour faire connaître leur spectacle.

Tableau n° 4 : Evolution du taux de remplissage

Total	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Total	Part 2015-2016	Part 2011-2012/2015-2016
Nombre de scolaires	4 557	3 358	3 544	4 299	4 941	20 699	24 %	20 %
Nombre de spectateurs plein tarif	12 461	15 890	17 531	17 962	14 877	78 721	71 %	76 %
Nombre de spectateurs billet gratuit	1 117	500	466	1 409	1 167	4 659	6 %	4 %
Total	18 135	19 748	21 541	23 670	20 985	104 079	-	-
Nombre de places	18 341	19 847	16 940	22 585	21 920	99 633	-	-
Taux de remplissage	99 %	100 %	127 %	105 %	96 %	104 %	-	-
Taux de remplissage hors spectateurs gratuits	93 %	97 %	124 %	99 %	90 %	100 %	-	-

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

3.5.3 La connaissance du public

De manière générale, le Channel ne réalise pas d'analyse sur l'origine géographique ou sociale de son public. Une étude a cependant été réalisée en 2014, lors des représentations du cirque Zingaro, dont la réputation nationale aurait pu être de nature à attirer à Calais des personnes d'autres régions. Or, elle montre une fréquentation essentiellement locale : 40 % des spectateurs résidaient dans l'agglomération de Grand Calais terres et mers, 75 % dans le Pas-de-Calais, 97 % dans l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais.

Le Channel n'en réalise pas non plus sur la provenance socio-économique de ses spectateurs, même s'il serait intéressé par leurs résultats. Il estime ne pas disposer des moyens ni de la méthodologie requise et fait valoir que le financement de telles enquêtes incomberait davantage à ses partenaires financiers.

3.6 L'inscription dans le territoire

3.6.1 Le réseau des Scènes nationales

Bien qu'à l'origine membre de l'association du réseau des Scènes nationales, le Channel n'en a pas été adhérent durant de longues années, mais y adhère de nouveau en 2017.

3.6.2 Les mutualisations avec d'autres établissements

Le Channel considère qu'une coordination de la programmation entre différents établissements n'est pas imaginable. Il indique être déjà confronté à ses propres arbitrages entre action culturelle, programmation jeune public et programmation tout public et au peu de latitude du calendrier des artistes invités. En revanche, une mutualisation existe s'agissant des salles de spectacles pour pallier les éventuelles difficultés. Ainsi, suite à l'accident de la tribune⁸, le concert d'Arno, qui devait être programmé au Channel, a finalement eu lieu au centre Gérard Philipe, structure avec laquelle des prêts de matériel ont également eu lieu. Le Channel a également un lien avec le Conservatoire, et chaque saison un ou deux spectacles ou bal sont programmés en commun.

3.6.3 L'inscription dans la politique culturelle locale

Le Channel s'inscrit peu dans la politique culturelle locale menée par la commune en raison de leurs désaccords sur la tarification différenciée et la programmation. L'association est ponctuellement sollicitée par la commune pour l'organisation d'évènements (exemple : inauguration de la place d'Armes) ou pour diffuser dans l'espace urbain des spectacles qui n'avaient pas été envisagés dans cet esprit (exemple : « Long Ma » en 2016).

Dans sa réponse aux observations provisoires, la maire de Calais considère que la Scène devrait davantage s'impliquer dans la politique culturelle locale *via* des programmations hors les murs et des actions dans les quartiers prioritaires. Aucune concertation n'est effectuée entre le Channel et le théâtre municipal de Calais, dont les programmations peuvent parfois apparaître concurrentes. La maire de Calais indique que le théâtre municipal programme des champs que le Channel n'investit pas, à l'instar du Lyrique, du théâtre classique version moderne et des musiques actuelles.

Le Channel estime jouer un véritable rôle dans le soutien de la production locale (accueil de compagnies locales en résidence, coproductions avec des compagnies de la région, accueil de la production musicale locale au bistrot par exemple).

CONCLUSION

L'analyse de l'activité du Channel montre qu'il exerce bien les missions qui lui sont attribuées par le label.

Ainsi, en matière de soutien à la création, le Channel participe à la production de spectacles, par le biais de productions (rarement), de co-productions (une demi-douzaine par an), mais surtout via les commandes de spectacles, les compagnonnages, et les résidences.

⁸ Accident survenu en décembre 2015 faisant huit blessés.

Par ailleurs, la Scène offre une programmation variée, qui mêle théâtre, musique, danse et cirque, auxquelles s'ajoutent des formes hybrides entre plusieurs disciplines. Son projet artistique est de proposer des spectacles tournés vers le cirque, les arts de la rue, de grandes manifestations populaires autour d'objets ou de défilés, des clefs d'entrée multiples, des démonstrations culinaires aux productions d'amateurs encadrés par des professionnels, au détriment de disciplines plus classiques, comme le théâtre classique ou l'opéra.

La Scène possède un public fidèle. Elle dédie également une part importante de son activité aux scolaires. L'organisation de nombreuses actions culturelles, d'éducation artistique et de médiation permet également d'attirer un public au départ éloigné des lieux de diffusion culturel traditionnel. L'organisation de manifestations, se déroulant dans et hors les murs du Channel, permet de multiplier les contacts de la culture avec la population locale. La fréquentation du Channel est donc dynamique, en hausse sur la période. Le taux de remplissage est élevé, avec une part faible de spectateurs exonérés. Le public du Channel semble donc diversifié, même si le Channel ne réalise pas d'études permettant de mieux le cerner.

En 2011, un rapport de l'inspection artistique concluait que du point de vue du Ministère de la culture, le Channel occupait une place singulière, avec une activité en adéquation avec le label, qui justifiait le maintien d'une Scène nationale à Calais. Son identité forte et spécifique joue un rôle important de soutien et de diffusion de la production artistique locale malgré le peu de coordination en termes de programmation.

4 LE COÛT DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS

4.1 La comptabilité analytique

La Scène doit tenir une comptabilité analytique puisqu'elle doit présenter son budget dans le cadre imposé au secteur du spectacle vivant, le référentiel national de restitution des données Unido⁹. Cette comptabilité analytique a deux ambitions : faire remonter des informations harmonisées à l'échelle nationale, afin de faciliter les comparaisons, et distinguer la part des charges de structure (« théâtre en ordre de marche ») de celles liées à l'activité artistique et culturelle. Le coût de chaque spectacle doit être évalué à travers des fiches détaillées.

Le Channel s'appuie également sur un certain nombre d'outils afin de piloter son activité en fonction de son budget, notamment celui dédié à chaque spectacle. Il alimente la banque de données Unido à partir de sa comptabilité générale, une fois les comptes annuels adoptés. L'exercice 2016 est isolé de la moyenne 2012-2015 dans la partie suivante puisque les chiffres, non disponibles pendant l'instruction, ont été transmis pendant la période de contradiction.

⁹ Cet outil de présentation normalisée des documents financiers permet de remonter les données des centres dramatiques nationaux, des centres chorégraphiques nationaux et des Scènes nationales.

4.2 Les coûts bruts et nets

4.2.1 Le financement de l'activité

Le total des produits, hors subventions affectées et recettes directement liées à l'exploitation (recettes de billetterie), est en moyenne de 2,8 M€ par an, le total des charges d'1,5 M€ par an. Le restant disponible pour l'activité artistique s'élève en moyenne à 1,3 M€ entre 2012 et 2015, et 1 M€ en 2016.

Tableau n° 5 : Produits disponibles pour l'activité

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	2016
a. Total des produits "structure" + produits financiers et exceptionnels + produits annuels de saison	2 499 166	2 547 817	2 781 169	3 267 385	2 773 884	2 743 795
b. Total des charges "structure" + charges financières et exceptionnelles + charges annuelles de saison	1 450 826	1 467 469	1 417 916	1 742 009	1 519 555	1 735 051
c. Disponible pour l'activité (a-b)	1 048 340	1 080 348	1 363 253	1 525 376	1 254 329	1 008 754

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

A ce montant s'ajoutent les recettes tirées de l'activité (billetterie, inscription aux ateliers...), pour un montant variant autour de 650 000 € par an. La moyenne des charges liées aux activités s'étant élevée à 1,9 M€ par an, le résultat net de l'exercice a généralement été équilibré, à hauteur de 1 120 €. En 2016, le total des recettes s'élève à 1,7 M€ et le résultat à 2 568 €. Les recettes liées à l'activité ont permis en moyenne de couvrir 31 % des charges liées aux activités, avec des montants variables selon les années¹⁰, et 39 % en 2016.

Tableau n° 6 : Recettes et charges liées à l'activité

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	2016
a. Disponible pour l'activité	1 048 340	1 080 348	1 363 253	1 525 376	1 254 329	1 008 754
b. Recettes tirées de l'activité	414 629	447 463	1 470 226	271 031	650 837	646 949
c. Total des recettes finançant l'activité (a+b)	1 462 969	1 527 811	2 833 479	1 796 407	1 905 167	1 658 703
d. Charges liées aux activités	1 519 264	1 471 287	2 831 356	1 794 278	1 904 046	1 656 126
e. Résultat net de l'exercice (c-d)	- 56 295	56 524	2 123	2 129	1 120	2 568

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes, à partir des données communiquées par l'organisme.

¹⁰ 27 % en 2012, 30 % en 2013, 52 % en 2014 avec l'accueil de Zingaro et 15 % en 2015.

Le cahier des missions et des charges indique que l'investissement public sur une Scène nationale ne « *prend tout son sens et sa portée que lorsque la moitié au moins de ses moyens budgétaires est consacrée à ses actions artistiques, éducatives et culturelles* ». Tel est le cas en l'espèce, la proportion des charges artistiques et complémentaires étant en moyenne de 57 % des charges valorisées¹¹.

4.2.2 La politique tarifaire

La politique tarifaire du Channel est définie chaque année par le conseil d'administration, puis transmise à la ville de Calais, dans le cadre des documents demandés au titre du contrat de délégation de service public. L'article 19.1 dudit contrat indique ainsi que « *les enjeux artistiques et de démocratisation sous-tendant l'ensemble de ses missions, le délégataire appliquera une grille tarifaire volontairement adaptée favorisant l'accès de tous aux différentes propositions artistiques. Par ailleurs, le délégataire a la faculté de mettre en œuvre une politique d'abonnements attractifs ou autres dispositifs* ». Selon l'article 19.2, les tarifs sont proposés par le délégataire, et donnent lieu à une concertation avec le délégant, qui les fixe formellement avant le début de chaque saison. Les autres partenaires financiers de la Scène peuvent être invités à prendre part à cette concertation, à la demande du délégant ou du délégataire.

En l'espèce, la politique tarifaire repose sur deux tarifs uniques : un tarif tout public, qui était de 6 € jusqu'en 2016, et un tarif scolaire de 3 €. Il n'existe pas de réduction pour les groupes, ni de rabais en fonction du nombre de spectacles *via* des abonnements, ou de tarifs préférentiels du fait de l'origine géographique et des niveaux de ressources. Ils ont été abandonnés au profit d'une politique de tarif unique faible avec deux objectifs, la simplicité d'accès, d'une part, puisque le spectateur n'a pas à s'interroger sur le tarif le plus intéressant et que le risque de stigmatisation lié à la présentation des justificatifs est écarté, et d'autre part, la politique tarifaire, la simplification de la gestion de la billetterie qui limite les effectifs dédiés et le temps d'attente. Seuls certains spectacles exceptionnels, comme Golgota de Bartabas ou Hubert-Félix Thiefaine, font l'objet de tarifs plus élevés.

La commune souhaite que le niveau de la tarification soit relevé. Le compromis trouvé suite à la médiation de la DRAC¹² en 2015 a été la création d'une carte adhérent pour la rentrée 2015-2016, dont le prix était de 10 € en individuel et de 12 € pour les familles, qui ouvrait droit à un tarif de 5 € par spectacle, hors tarifs spéciaux. Il ne satisfaisait ni la commune, puisque le tarif de la carte est insuffisant pour augmenter les recettes, ni le Channel.

Le bilan de la Scène présenté en conseil d'administration conclut au caractère contreproductif de cette tarification : les recettes ont diminué et la gestion de la billetterie s'est révélée plus complexe, et donc plus coûteuse, avec le doublement du poste de travail de la billetterie. Le Channel est revenu à une tarification unique fixée à 7 € et 3,5 € pour la saison 2016-2017 avec des tarifs plus élevés pour certains spectacles. Un prélèvement d'un euro, pour frais de gestion, est exercé pour toute réservation par internet.

¹¹ C'est-à-dire hors loyer.

¹² DRAC : direction régionale des affaires culturelles.

Le directeur du Channel revendique cette politique tarifaire comme faisant partie intégrante de son projet artistique et culturel.

Dans sa réponse, la maire de Calais met en avant sa responsabilité quant à la gestion des deniers publics.

La chambre rappelle que la convention d'objectifs pluriannuelle doit permettre de fixer le cadre d'exercice des missions, y compris la tarification, entre tous les partenaires. En 2016, la convention prévoyait 150 000 € de billetterie HT ; la Scène a perçu 142 000 € à ce titre, soit un chiffre proche.

4.2.3 Le coût des différentes activités

La détermination des coûts des différentes activités est rendue difficile, voire impossible dans le cas présent, par deux facteurs.

Le premier est la méconnaissance de l'ensemble des charges : la commune de Calais ne valorise pas de loyer traduisant les dépenses de rénovation, de maintenance et d'amortissement des locaux dont la surface est supérieure à 14 000 m², minorant ainsi les coûts de façon importante.

Le second tient à la nature d'Unido¹³, qui isole les charges de structure pour rendre comparable les activités artistiques et culturelles. Ce référentiel permet ainsi la mise en perspective des Scènes sans que des différences entre clés de répartition des charges permanentes ne faussent les analyses. Toutefois, les charges de structure (personnel permanent, fluides, achats...) représentent environ la moitié des dépenses et sont nécessaires à l'exercice des différentes missions. Les coûts des activités reconstitués à partir d'Unido ne sauraient donc rendre compte du poids financier qu'ils représentent réellement.

4.2.3.1 L'activité de création

Entre 2012 et 2015, le coût net¹⁴ des activités de production, coproduction de spectacles vivants et résidences est en moyenne de 0,2 M€ par an, hors charges de structure. Les recettes couvrent environ 8 % des dépenses. L'activité de coproduction représente 86 % de ce coût net. L'activité de résidences ne génère aucune recette. En 2016, l'activité de création a généré peu de recettes ; le coût net s'est élevé autour de 139 500 €.

¹³ Cet outil de présentation normalisée des documents financiers permet de remonter les données des centres dramatiques nationaux, des centres chorégraphiques nationaux et des Scènes nationales.

¹⁴ Le coût net correspond aux charges réduites des produits provenant des activités (lesquels comprennent les subventions affectées à une activité).

Tableau n° 7 : Coût des activités de création

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	2016
Charges	67 819	71 535	388 472	376 152	225 995	140 684
Recettes	10 772	10 000	3 510	315	6 149	1 137
Coût net	57 047	61 535	384 962	375 837	219 845	139 547
Recettes/charges	16 %	14 %	1 %	0 %	8 %	0 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

4.2.3.2 L'activité de diffusion

Le coût moyen par place d'un spectacle accueilli lors de la saison rapporte le total des charges artistiques dédiées à cette activité, disponible dans le cadre de la comptabilité Unido, au nombre de spectateurs sur l'année civile. Pour la période 2012-2015, il est en moyenne de 35 € pour le Channel et s'élève à 40 € en 2015 et 2016.

Tableau n° 8 : Coût par place pour l'accueil de spectacles vivants (saison, hors manifestations)

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012- 2015	2016
a. Total des charges	700 138	616 122	601 675	891 543	702 370	864 443
b. Nombre de spectateurs	18 676	18 104	20 758	22 516	20 014	21 371
Coût par place (€) (a/b)	37	34	29	40	35	40
c. Recettes de billetterie	110 122	97 110	123 122	112 699	110 763	142 184
Coût sur argent public par place (€) (a-c)/b	32	29	23	35	29	34
Poids billetterie dans le coût	16 %	16 %	20 %	13 %	16 %	16 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

L'activité d'accueil de spectacles est celle qui génère le plus de recettes, environ 0,12 M€/an. Les recettes (recettes de billetterie + subventions dédiées) couvrent environ 17 % des dépenses, qui sont en moyenne de 0,7 M€ par an, soit un coût net annuel de 0,58 M€/an en moyenne. Les recettes sont plus élevées en 2016, mais, comme les charges le sont également, le ratio est comparable à celui de la moyenne de la période précédente.

Tableau n° 9 : Coût net de l'accueil de spectacles vivants

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	2016
Charges	700 138	616 122	601 675	891 543	702 370	864 443
Recettes	121 605	97 110	123 122	126 443	117 070	142 184
Coût net	578 533	519 012	478 553	765 100	585 300	772 699
Recettes/charges	17 %	16 %	20 %	14 %	17 %	16 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes, à partir des données communiquées par l'organisme.

Ces recettes sont composées principalement des recettes de billetterie (95 % des recettes sur la période), les subventions affectées ne représentant que 5 % des recettes.

4.2.3.3 Les autres activités artistiques

La catégorie « autres activités artistiques » regroupe les manifestations de type festival ou exceptionnelles (comme « Liberté de séjours » ou théâtre équestre Zingaro par exemple). Le taux de couverture des charges par les recettes générées par ces activités est élevé, puisqu'il est en moyenne de 51 % pour la période, pour des charges moyennes d'environ 0,78 M€ et des recettes moyennes de 0,40 M€, soit un coût net de 0,38 M€. En 2016, les charges de 0,5 M€ ont été couvertes à 92 % par les recettes.

Tableau n° 10 : Coûts nets des autres activités artistiques

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	2016
Charges	561 793	655 771	1 633 579	259 795	777 735	496 636
Recettes	94 689	245 879	1 232 982	9 351	395 725	457 567
Coût net	467 104	409 892	400 597	250 444	382 009	39 069
Recettes/charges	17 %	37 %	75 %	4 %	51 %	92 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

Ces recettes proviennent des recettes de billetterie (42 %) et des subventions affectées (58 %).

4.2.3.4 Les activités complémentaires

Les activités complémentaires regroupent les actions de sensibilisation portées par le Channel, soit en direction des publics en difficulté au travers des contrats urbains de cohésion sociale gérés par la communauté d'agglomération Grand Calais terres et mers, soit en direction des amateurs, par le biais de la Fabrikka, ainsi que les ateliers de l'école de cirque organisés par le Channel.

Tableau n° 11 : Recettes des activités complémentaires

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	2016
Charges	132 598	116 683	193 907	190 191	158 345	153 923
Recettes	98 614	74 064	75 139	58 563	76 595	49 062
Coût net	33 984	42 619	118 768	131 628	81 750	104 862
Recettes/charges	74 %	63 %	39 %	31 %	52 %	32 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

La couverture des charges liées à ces activités par les recettes générées est relativement forte, s'agissant des années 2012 et 2013. En effet, ce taux est de 74 % en 2012 et de 63 % en 2013, contre 52 % en moyenne sur la période. Ces pourcentages élevés s'expliquent par les recettes générées par les actions de sensibilisation, qui couvrent presque entièrement les charges liées, puisque ces actions naissent de réponses du Channel à des appels à projets lancés par la communauté d'agglomération dans le cadre de la politique de la ville. La création de la Fabbrika explique l'augmentation du budget dédié aux ateliers et actions de sensibilisation en 2014 et 2015. En 2016, les recettes ont couvert le tiers des 153 923 € dédiés aux activités complémentaires.

4.3 Les autres ressources

4.3.1 Le mécénat

Le Channel ne mène pas de politique de mécénat, en premier lieu par choix, en second lieu car il considère que le rapport gain/charges de recherche serait certainement désavantageux. Il a en revanche accueilli quelques compagnies « mécénées » par la Fondation Paribas, qui avait demandé que quelques centaines de places soient réservées pour la clientèle de la Banque. Le Channel a refusé cette demande, arguant que son travail se faisait pour la population du territoire, et non pour les clients d'une banque. Le Channel avait en revanche proposé à l'établissement bancaire d'acheter une représentation supplémentaire, ce qu'il a refusé.

4.3.2 La location de salles

Le Channel est contacté par de nombreuses entreprises et associations pour mettre à disposition ses espaces le temps d'une conférence, d'un conseil d'administration, d'une réunion ou d'un arbre de Noël. L'association répond autant que possible de manière positive à ces demandes, considérant qu'elles sont autant d'occasions de rencontrer de nouveaux partenaires dans la ville, de faire connaître le lieu autrement et de se confronter à d'autres pratiques et milieux professionnels. Une douzaine d'organismes ont ainsi été accueillis en 2015, de la SNCF au London Paris Cycle, à l'université du temps libre.

Les recettes liées à ces activités permettent de dégager un bénéfice sur la période, environ 15 500 €. Le Channel considère cette prestation plus comme un moyen de présenter le lieu à un public qui n'en aurait pas forcément connaissance, plutôt que comme une source de bénéfices.

Tableau n° 12 : Recettes des locations de salles

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne 2012-2015
Charges	56 916	11 175	13 723	76 597	nd	39 603
Recettes	88 949	20 390	35 472	76 338	nd	55 287
Coût net	- 32 033	- 9 215	- 21 749	259	nd	- 15 685
Recettes/charges	156 %	182 %	258 %	100 %	nd	140 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

4.3.3 Les services délégués

En 2009, un restaurant et une librairie ont été ouverts, considérés comme partie intégrante du projet artistique afin de constituer un véritable « lieu de vie ». Le Channel a estimé que l'exploitation de ces deux activités ne relevait pas de sa compétence, notamment parce que la convention collective n'est pas adaptée.

L'exploitation du restaurant a été confiée, après appel d'offres, à une société coopérative qui s'appuie sur l'expérience de la friche de la Belle-de-Mai à Marseille. A Calais, l'idée était d'associer un chef étoilé afin d'offrir une carte de qualité qui change tous les mois, tout en proposant au bar une cuisine de bistrot aux lycées du voisinage, aux artistes, aux touristes et au public. Le restaurant et le bistrot sont pensés comme participant à la vie du Channel, les équipes s'adaptant à la programmation et au rythme du lieu. Le restaurant sert aussi de toile de fond à un certain nombre d'activités artistiques comme les duos et les repas des petites tables¹⁵. Chaque mois, des brigades d'amateurs sont également organisées, leur permettant de devenir les chefs de cuisine d'un soir, sous les conseils de l'équipe du restaurant. Des ateliers cuisine plus traditionnels ont également lieu régulièrement. Le restaurant et le bistrot attirent une cinquantaine de personnes en moyenne tous les midis, entre premiers visiteurs et habitués du lieu.

Depuis 2012-2013, les comptes des « Grandes Tables » sont équilibrés. La convention du 7 janvier 2013 prévoit une redevance fixe et des charges locatives et de fluides¹⁶. Une redevance de 15 % doit en outre s'appliquer lorsque le chiffre d'affaires hors taxes dépasse 480 000 €. Cette disposition n'a pas été suivie : ce n'est qu'en août 2017 que les « Grandes Tables » ont demandé à la Scène d'établir les factures pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 pour un montant de 12 734,11 €.

La librairie, qui propose 15 000 ouvrages, a également des horaires adaptés à l'activité de la Scène : aux horaires traditionnels en journée s'ajoute l'ouverture, les soirs de spectacle. Elle organise régulièrement des événements. Une brigade de lecteurs se rassemble chaque mois, avec parfois la participation d'un écrivain. Une brigade d'élèves du lycée voisin partage leurs lectures entre douze et quatorze heures. Des cafés philos, des échanges informels autour d'un thème, des rencontres, des lectures, des dédicaces et des ateliers créatifs animent également le lieu. La convention du 7 janvier 2013 prévoit également une redevance fixe et des charges locatives et de fluides¹⁷, auquel doit s'ajouter 2 % de redevance sur le chiffre d'affaires entre 0,3 M€ HT et 0,6 M€ HT et 5 % au-delà.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué ne pas avoir appliqué la convention pour ne pas fragiliser la troisième création de poste, compte tenu du résultat déficitaire. Sur les années 2014-2016, cela représente 13 184,75 €¹⁸.

¹⁵ Il s'agit de rencontres entre le chef étoilé et un invité dans un premier cas, et avec une compagnie artistique dans le second.

¹⁶ Elle s'élève à 5 000 € HT 218 m² occupés, auquel s'ajoute un forfait de charge locative et de fluides de 26,5 € HT par m², soit 5 777 € HT.

¹⁷ Elle s'élève à 2 858 € HT pour 121 m², auquel s'ajoute le même forfait de charges locatives et de fluides que le restaurant (3 207 € HT).

¹⁸ 7 063,55 + 2 937,6 + 3 183,6.

Des relations quotidiennes existent entre les équipements, ainsi que des réunions mensuelles formalisées. L'offre de restauration et la politique tarifaire sont au cœur des discussions avec les « Grandes Tables », tout comme la question du lien entre l'art et la cuisine. Le Channel dispose également d'un droit tacite de véto sur le recrutement du personnel.

CONCLUSION

La Scène intègre les considérations financières dans l'élaboration de sa programmation. Elle répond aux exigences réglementaires, en tenant une comptabilité analytique qui lui permet de répondre au référentiel national Unido. Elle suit ses coûts au moyen d'outils de pilotage, dont la précision pourrait cependant être améliorée.

En limitant les frais nécessaires pour maintenir le théâtre en ordre de marche, la Scène dispose d'un solde disponible pour l'activité qui lui permet de proposer une saison riche en spectacles et représentations, autour d'1,9 M€ par an en incluant les recettes de billetterie et les subventions dédiées.

La politique tarifaire du Channel est volontariste, basée sur un tarif unique, mais source de dissension avec la commune de Calais.

S'il est impossible de déterminer le coût exhaustif des activités, l'analyse du rapport entre les dépenses et charges artistiques montre que les recettes ne couvrent que 8 % des charges de création. Le coût moyen des représentations de la saison s'élève à 35 €. Cette évaluation, fortement minorée par rapport au coût réel, n'est prise en charge par le spectateur qu'à hauteur de 16 %. Le taux de couverture des charges des autres activités artistiques ou complémentaires par les recettes générées par ces mêmes activités est plus élevé, autour de 50 % sur la période.

De même, la Scène ne met pas en œuvre de politique de mécénat et ne cherche pas à maximiser le bénéfice des locations de salle. Elle a externalisé la gestion de la restauration et la librairie, qui font partie du projet artistique, à des professionnels.

5 FIABILITÉ DES COMPTES ET SITUATION FINANCIÈRE

5.1 La fiabilité des comptes

5.1.1 Le respect de l'obligation de transparence financière

Le décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 impose à toute association ayant reçu annuellement une ou plusieurs subventions dont le montant global dépasse 153 000 € d'assurer la publicité de ses comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la direction des journaux officiels dans les trois mois de l'approbation des comptes par l'organe délibérant. Si le Channel, conformément à l'article L. 612-4 du code de commerce, soumet bien au contrôle et à la certification d'un commissaire aux comptes son bilan et son

compte de résultat annuel, il n'assure pas la publicité de ses comptes ni celle du rapport du commissaire aux comptes. La situation a été régularisée pour les exercices 2012- 2015, suite au contrôle de la chambre.

L'article 22 des statuts du Channel prévoit que les comptes de l'association « sont établis suivant les principes et méthodes comptables définis par le ministère de la culture, après consultation de la commission nationale de la comptabilité ». L'examen de la régularité des comptes n'appelle pas d'observation particulière. Aucun changement de méthodes de sélection ou de présentation des comptes n'a été observé.

Conformément à l'article 11 des statuts de l'association, l'assemblée générale approuve les comptes de l'exercice clos et donne quitus au trésorier. Elle décide de l'affectation des résultats.

Rappel au droit : publier les comptes de l'association, le rapport du commissaire aux comptes et l'annexe aux comptes concernant les rémunérations versées aux trois plus hauts cadres dirigeants, conformément au décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 et à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.

Le Channel ne publiait pas l'annexe aux comptes concernant les rémunérations versées aux trois plus hauts cadres dirigeants, ce qu'il a fait pour l'exercice 2016 après le signalement par la chambre¹⁹.

5.1.2 Le contrôle interne

Le Channel n'a pas formalisé, à travers un guide ou des fiches de procédures, de dispositif de contrôle interne pour le circuit des bons de commande, pour le remboursement des frais et les recettes de billetterie. Le directeur évoque plutôt « des usages permanents et qui se sont inscrits dans la pratique quotidienne du Channel ».

Dans sa réponse, le président précise que les remboursements sont effectués sur factures et justificatifs, qu'un croisement hebdomadaire de la billetterie est réalisé et que les achats techniques sont validés par l'administratrice. Il n'indique toutefois pas que ces processus sont prévus par des procédures écrites.

Recommandation n° 1 : formaliser les procédures de contrôle interne, ce qui permettrait, en cas de départ d'un agent, de ne pas perdre l'expérience acquise.

¹⁹ Article 20 de la loi n° 2006-58 6 du 23 mai 2006.

5.2 La situation financière

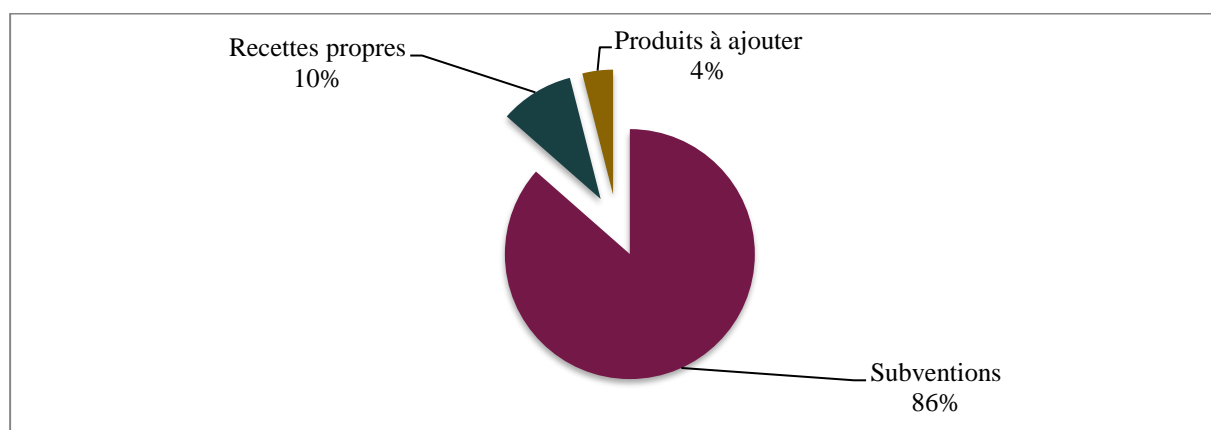
Le cahier des missions et des charges fait de la soutenabilité financière un impératif dont la responsabilité est clairement attribuée au directeur. Il fixe les grands principes de gestion :

- la maîtrise des coûts dans le plus juste rapport aux objectifs artistiques et culturels, avec une priorité donnée à la valorisation du budget artistique ;
- l'obligation d'équilibre, qui implique une proposition de redressement de tout déséquilibre par le directeur pour que l'équilibre soit atteint au terme de son mandat.

5.2.1 L'évolution des recettes

En moyenne, sur la période 2012-2016, le budget de la structure s'élève à 3,4 M€, soit un budget équivalent à la moyenne des Scènes de 3,3 M€²⁰. Il est composé de subventions (86 %), de recettes propres (10 %) et de produits à ajouter (4 %).

Graphique n° 2 : Structure des recettes 2012-2016



Source : graphique réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

Les subventions versées ont augmenté de 22 % sur la période, passant de 2,6 M€ à 3,2 M€ entre 2012 et 2016. A l'inverse, les recettes propres ont diminué de 17 %, passant de 0,25 M€ à 0,20 M€. Les produits à ajouter ont également diminué sur la période.

²⁰ Les données de comparaison sont issues du rapport 2015 de l'Association des Scènes nationales.

Tableau n° 13 : Evolution des principales recettes

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012- 2016	Moyenne 2012-2016
Subventions	2 578 032	2 795 964	3 451 137	2 811 469	3 154 224	22 %	2 958 165
Recettes propres	246 485	159 261	778 636	226 085	204 344	- 17 %	322 962
Produits à ajouter	89 272	40 029	21 620	500 861	35 176	- 61 %	137 392
Total	2 913 789	2 995 254	4 251 393	3 538 415	3 393 744	16 %	3 418 519

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

Sur la période 2012-2016, les subventions de la commune (compensation de service public et subventions exceptionnelles) ont représenté 35 % des subventions, celles de la région et de l'Etat respectivement 24 %, celles du département 14 % et celles de l'intercommunalité 4 %.

Si les subventions versées par l'Etat ou la région ont peu évolué sur la période, celles du département ont fortement augmenté. Au socle des subventions qui permettent au Channel de fonctionner, s'ajoutent, selon les années, des subventions dédiées à certains projets (théâtre équestre Zingaro en 2014) qui expliquent leur évolution erratique. Excepté pour des projets ponctuels, qui ont d'ailleurs pris fin en 2013, le Channel ne perçoit pas de subventions de la part de l'Union européenne.

Tableau n° 14 : Evolution des subventions

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016	Moyenne 2012-2016
Etat	704 902	702 152	707 852	711 977	713 630	1 %	708 103
Région	702 742	702 742	759 614	702 742	702 742	0 %	714 116
Département	238 002	238 000	603 460	489 716	438 786	84 %	401 593
Commune	783 545	985 619	1 153 526	881 489	1 155 308	47 %	991 897
Intercommunalité	121 847	124 267	226 685	25 545	48 971	- 60 %	109 463
ONDA	3 650	-	-	-	-		730
Calais Promotion					94 787	-	18 957
Union européenne	23 344	43 184	-	-	-		13 306
TOTAL	2 578 032	2 795 964	3 451 137	2 811 469	3 154 224	22 %	2 958 165

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

Les recettes propres sont principalement composées de recettes de billetterie, qui progressent de 122 700 € en 2012 à 142 000 € en 2016. Cette hausse s'explique par la légère augmentation des tarifs et la fréquentation qui tend à croître. La hausse observée en 2014 correspond à l'accueil du théâtre équestre Zingaro, qui a rassemblé 20 000 spectateurs, avec des billets autour de 30 € contre 7 € habituellement. Les recettes liées à l'exploitation de

spectacle sont peu élevées, autour de 15 000 €, et variables selon les années. Les autres recettes regroupent celles issues des subventions dédiées, notamment s'agissant de la politique de la ville. Elles varient selon les projets menés par le Channel.

Les produits à ajouter sont composés des transferts de charge et reprises sur provision, des produits financiers et produits exceptionnels et des autres produits de gestion²¹. 2015 constitue une année exceptionnelle, les produits des transferts de charge et reprise de provision ayant été très élevés²², de même que les produits financiers et produits exceptionnels, du fait des reprises de provision affectées à la préparation de la venue du spectacle Long Ma.

Le cahier des missions et des charges indique que « la barre des 20 % de recettes propres (billetterie, exploitation de productions, partenariats, mécénat ...) doit être un repère pour tous ces établissements, même s'il doit être pondéré, au cas par cas, par les contraintes particulières de chacun d'entre eux et les options propres à chaque projet artistique ». Si l'on ne prend en compte que les ressources générées par la billetterie, les subventions dédiées et les locations de salle, le Channel n'atteint pas les 20 %. C'est en revanche le cas si l'on prend en compte les produits de l'activité de restauration et de librairie. Le Channel a choisi de déléguer leur exploitation, il n'intègre donc pas les recettes de ces deux équipements dans son budget.

Pour autant, le cahier des missions et des charges ne précise le contenu des recettes propres. Il peut donc être soutenu que c'est la capacité du site à favoriser le développement économique local, à faire participer les habitants au projet global du lieu qui est recherchée à travers ce seuil des 20 %. Le Channel parvient, par la force de son projet artistique, à faire venir en son sein des personnes déjeunant ou dînant au restaurant, ou faisant leurs achats à la librairie. Les recettes de ces deux équipements peuvent donc être comptabilisées au sein des recettes propres du Channel, puisque sans celui-ci, elles n'existeraient pas, ou existeraient différemment. Dans cette acception large, la part des recettes propres du Channel atteint 26 % en moyenne sur la période 2012-2015.

Tableau n° 15 : Part des recettes propres²³

	2012	2013	2014	2015	Moyenne 2012-2015	Part 2012-2015
Subventions	2 578 032	2 795 964	3 451 137	2 811 469	2 909 151	70 %
Recettes propres (incluant le restaurant et de la librairie)	839 286	683 401	1 650 633	1 084 978	1 064 575	26 %
Produits à ajouter	89 272	40 029	21 620	500 861	162 946	4 %
Total	3 506 590	3 519 394	5 123 390	4 397 308	4 136 671	100 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

²¹ Location des espaces aux grandes Tables du Channel et à la librairie, les frais de gestion pour les achats de billets sur internet et l'adhésion des usagers du Channel.

²² Reprise sur provision pour risque d'emploi suite au départ de trois salariés et reprise sur provision pour la TVA 2011, remboursement versé par l'assurance du Channel à la suite des dégradations.

²³ Les comptes de résultat des services délégués n'étaient pas disponibles pendant l'instruction.

5.2.2 L'évolution des dépenses

Les dépenses du Channel sont constituées des charges du « théâtre en ordre de marche²⁴ » et des charges artistiques et complémentaires. Elles évoluent de 10 % sur la période.

Tableau n° 16 : Evolution des charges du Channel

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016	Moyenne 2012-2016
Charges du théâtre en ordre de marche	1 347 263	1 313 232	1 293 239	1 523 816	1 674 724	10 %	1 430 455
Charges artistiques et complémentaires	1 519 264	1 471 286	2 831 356	1 794 278	1 656 126	3 %	1 854 462
Total	2 866 527	2 784 518	4 124 595	3 318 094	3 330 850	6 %	3 286 931

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

En moyenne, sur la période 2012-2016, les charges du « théâtre en ordre de marche » sont composées des frais de fonctionnement (34 % des charges) et de la masse salariale (49 %). Les frais de fonctionnement représentent 15 % du total des charges, et sont donc comparables à ceux observés en moyenne dans les Scènes nationales. La masse salariale représente 22 % du total des charges, soit un pourcentage inférieur à la moyenne des Scènes nationales (34 %), le Channel ayant choisi de limiter ses effectifs permanents. Les frais de fonctionnement ont augmenté de 48 %, la masse salariale de 4 %.

Tableau n° 17 : Evolution des charges du théâtre en ordre de marche

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016	Moyenne 2012-2016
Frais de fonctionnement	451 609	452 277	428 000	484 951	669 591	48 %	497 286
Masse salariale	895 654	860 955	865 239	1 038 865	927 644	4 %	709 898
Total	1 347 263	1 313 232	1 293 239	1 523 816	1 597 235	19 %	1 392 287

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

En moyenne, sur la période 2012-2016, les charges artistiques ont financé l'accueil de spectacles (40 %), les productions et coproductions (11 %), les autres activités artistiques (41 %) et les charges complémentaires (8 %). Les charges de production et de coproduction du Channel sont inférieures à la moyenne des Scènes (11 % contre 21 %), le Channel ayant choisi de davantage soutenir les ateliers et actions de sensibilisation (charges complémentaires de 8 % contre 5 % en moyenne pour les Scènes). Les charges liées à l'accueil des spectacles ont augmenté sur la période (+ 24 %), celles liées aux autres activités artistiques ayant au contraire diminué (- 20 %), le Channel n'ayant pas reconduit en 2016 la manifestation « Liberté de Séjours », mais ayant diffusé le spectacle « Long Ma », particulièrement coûteux.

²⁴ Part des charges de structure, soit administration, communication, logistique et entretien.

Tableau n° 18 : Evolution des charges artistiques

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016	Moyenne 2012-2016
Accueil des spectacles	700 138	616 122	601 675	891 543	864 883	24 %	734 872
Production et co-production	67 819	71 535	388 472	376 152	140 684	107 %	208 932
Autres activités artistiques	618 709	666 946	1 647 302	336 392	496 636	- 20 %	753 197
Charges complémentaires	132 598	116 683	193 907	190 191	153 923	16 %	157 460
Total	1 519 264	1 471 286	2 831 356	1 794 278	1 656 126	9 %	1 854 462

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

5.2.3 L'évolution du résultat

La croissance des produits étant proportionnelle à celle des charges, le résultat du Channel sur la période reste équilibré. Le déficit de l'exercice 2012 a été compensé par un excédent équivalent en 2013. Les exercices 2014, 2015 et 2016 sont équilibrés.

Tableau n° 19 : Les résultats 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat d'exploitation	- 58 775	55 663	- 7 639	- 221 835	- 50
Résultat financier	201	336	24	- 171	247
Résultat exceptionnel	2279	523	- 262	224 137	349
Résultat comptable	- 56 295	56 522	- 7 877	2 131	2 568

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

5.2.4 Le bilan et la soutenabilité financière

Le bilan du Channel est relativement sain. La Scène procède à des investissements mesurés toujours financés par des subventions d'investissement exceptionnelles, excepté pour l'achat de la voiture en 2014, pour lequel un emprunt a été contracté, et le remplacement de la tribune de la Grande Halle. Bien qu'elle ait reçu des subventions exceptionnelles, cette dernière opération a entraîné une dégradation du fonds de roulement.

Tableau n° 20 : Evolution du bilan

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016
Ressources propres	62 467	118 991	177 998	173 152	563 746	802 %
Provisions pour risques et charges	243 776	295 721	358 585	238 000	249 351	2 %
Dettes à plus d'un an	0	0	11 686	7 988	4 203	-
Fonds de roulement	114 076	246 427	334 764	194 373	- 54 706	- 148 %
Actif circulant	508 098	503 428	875 381	734 195	984 084	94 %
Dettes d'exploitation	416 327	390 004	1 186 812	836 584	1 128 667	171 %
Besoin en fonds de roulement	91 771	113 424	- 311 430	- 102 389	- 144 573	- 258 %
Trésorerie	22 305	133 004	646 195	296 762	89 867	302 %

Source : tableau réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

5.3 Les principaux postes de dépense

5.3.1 La gestion du patrimoine

Les locaux sont mis à disposition du Channel dans le cadre de la délégation de service public. L'article 8 du contrat de délégation de service public signé en 2012 indique ainsi que « *le délégataire assure la gestion du site des Anciens Abattoirs de Calais, la conservation et la valorisation du patrimoine (...) notamment (...) l'entretien, la surveillance, les réparations voire les renouvellements nécessaires des installations de façon à assurer la continuité du service aux usagers.* » Le contrat décrit ensuite les obligations à la charge du délégant et du délégataire. Ces obligations ne sont pas toutes respectées.

Concernant les travaux de gros entretien, de réparation, de renouvellement à la charge, l'article 11.1 indique que, durant la durée du contrat, le délégant assure à ses frais tous les travaux de gros entretien, corrigeant en particulier tous les défauts de structure constatés lors des états des lieux successifs, et régulièrement signalés, ainsi que la réparation et, en tant que de besoin, le renouvellement des biens immobiliers objets de la délégation, afin de la maintenir en permanence en bon état d'usage. Des travaux à la charge du délégant n'ont pas été effectués malgré plusieurs relances. Dans sa réponse aux observations provisoires, la maire de Calais indique avoir toutefois réalisé, depuis 2012, 97 050 € de travaux et réparations et acté la rénovation du belvédère.

L'article 11.2 définit les travaux d'entretien courant à la charge du délégataire. La gestion des équipements techniques mis à sa disposition lui impose de souscrire *a minima* un certain nombre de contrats de maintenance, qui ont bien été souscrits. Le Channel réalise régulièrement des travaux d'amélioration, listés dans des notes annuelles au délégant. Le président précise, dans sa réponse, qu'une personne est dédiée presque à plein temps pour réaliser des missions préventives et curatives.

La Scène dispose de tableaux de suivi, mais non d'un tableau récapitulatif. Elle a constitué un plan d'investissement 2013-2018, mais celui-ci n'est pas régulièrement mis à jour. La stratégie patrimoniale du Channel devrait être davantage formalisée.

Recommandation n°2 : intégrer dans le futur contrat pluriannuel d'objectifs multi-partenarial un volet traitant de l'investissement, listant les investissements nécessaires sur les années à venir et les modalités de leur financement.

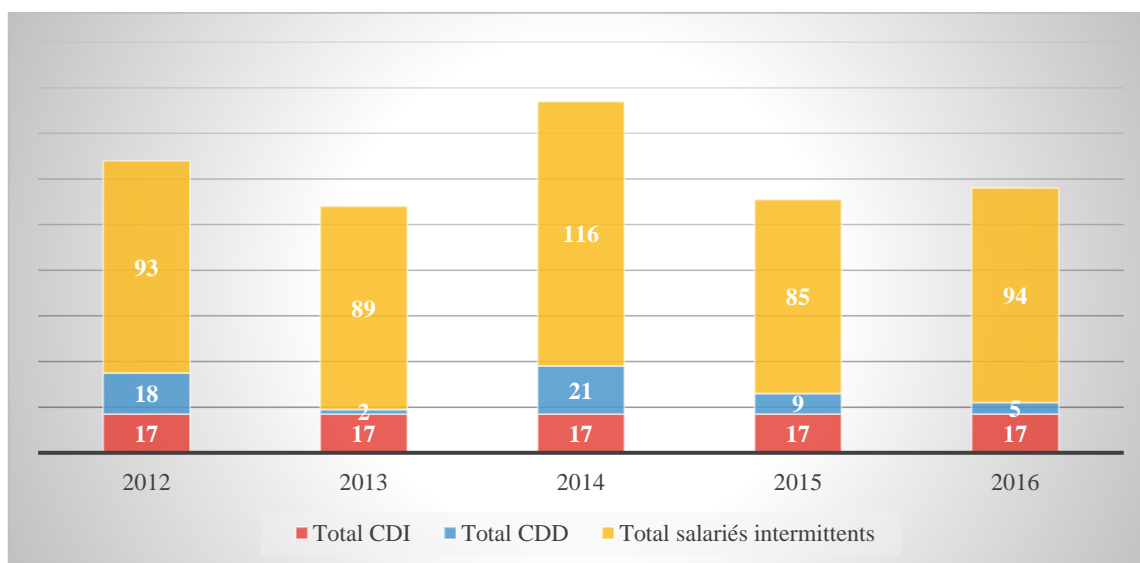
5.3.1 La gestion des ressources humaines

Au 1^{er} janvier 2017, l'équipe du Channel se composait de 17 personnes, sous contrat à durée indéterminée. Elles sont soumises aux conditions générales de la convention collective Syndeac. Le recrutement se fait essentiellement sur la base d'un vivier de stagiaires des écoles. Pour le rapport de l'inspection artistique de 2012, « c'est une équipe légère compte tenu de l'ampleur du lieu. La dimension resserrée de l'équipe est revendiquée par la direction, qui pratique un mode de gouvernance privilégiant la circulation de l'information, l'implication

collective et individuelle dans le projet, l'autonomie et une certaine forme de polyvalence quand elle est nécessaire. » Le Channel emploie également des intermittents du spectacle. Un règlement les concernant plus spécifiquement a été prévu. La Scène travaille essentiellement avec des intervenants de longue date, afin de les encourager à se former pour mieux répondre aux besoins.

Sur 2012-2016, les effectifs, tous statuts confondus, sont passés de 128 à 116, soit - 9 % en fin de période avec un maximum de 154 en 2014 (recrutement de 21 CDD²⁵) lié à une hausse d'activité du fait de la représentation du théâtre équestre Zingaro.

Graphique n° 3 : Evolution des effectifs du Channel



Source : graphique réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

La masse salariale permanente est passée de 895 654 € à 927 644 € pendant la période²⁶. Le pic constatée en 2015 (1 M€) s'explique par trois départs à la retraite sous la forme de ruptures conventionnelles générant des indemnités de licenciement de 86 318 € au total. L'équipe du Channel s'est réorganisée en favorisant la promotion interne et en recrutant trois nouvelles personnes.

Concernant les frais de déplacement, les remboursements se font au réel. Pour le personnel non investi (à l'exception du directeur pour la programmation tout public et de la secrétaire générale investie pour le jeune public), les déplacements font l'objet d'une autorisation *via* une « feuille de déplacement ».

²⁵ CDD : contrat à durée déterminée.

²⁶ Elle n'inclut que la masse salariale des charges de structure et pas celle des charges artistiques.

5.3.2 La commande publique

Jusqu'au 1^{er} avril 2016, la Scène avait l'obligation d'appliquer les règles du code des marchés publics ou celles de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005²⁷. Ce second régime juridique, plus souple, impose tout de même le respect de la liberté d'accès à la commande publique, de l'égalité de traitement des candidats et de la transparence des procédures. Le Channel doit désormais respecter l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 qui en précise les règles. Ce texte prévoit que les acheteurs peuvent passer un marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables lorsqu'il a pour objet la création ou l'acquisition d'une œuvre d'art ou d'une performance artistique unique. Pour tous les autres achats, le Channel doit respecter la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures en procédant à des mises en concurrence régulières.

Le Channel n'a pas réalisé d'appels d'offres formalisés sur la période, excepté s'agissant du remplacement de la tribune et du système sonore. Un cahier des charges est établi, une première pré-sélection s'opère, et un échange s'instaure alors avec deux ou trois entreprises. Le cahier des charges est ensuite adapté au besoin, avec l'organisation de visites dans les entreprises et au Channel. Les propositions finales sont ensuite examinées, d'un point de vue budgétaire et technique, le coût de la maintenance étant également pris en compte.

Pour les autres achats, notamment de fournitures, le Channel précise que « les commandes se font par mail ou par téléphone », sans qu'aucune procédure ne soit formalisée.

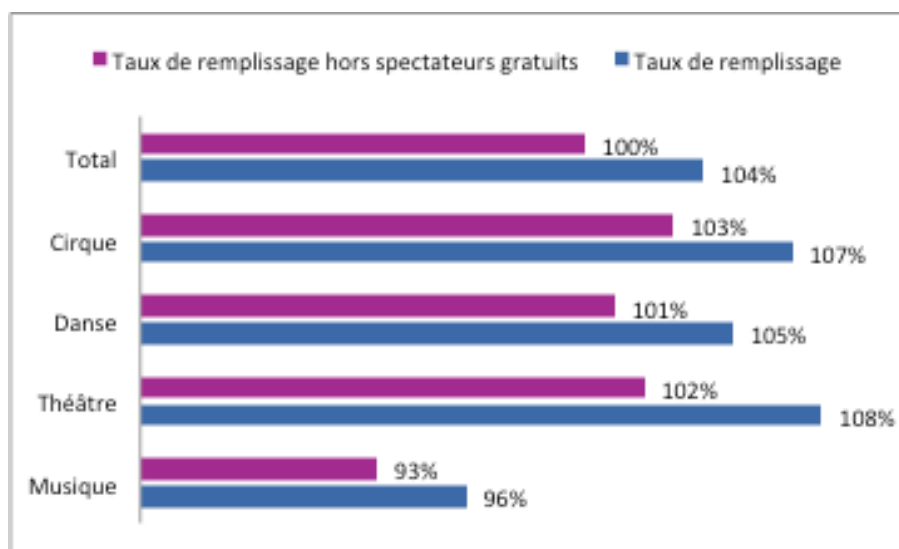
Dans sa réponse, le président de l'association admet que les commandes de fournitures ne font pas l'objet de mise en concurrence, et s'engage à faire évoluer les pratiques, mais indique que les mises en concurrence sont systématiques dans les domaines techniques, les investissements, et les déplacements.

*
* *

²⁷ Ordonnance relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

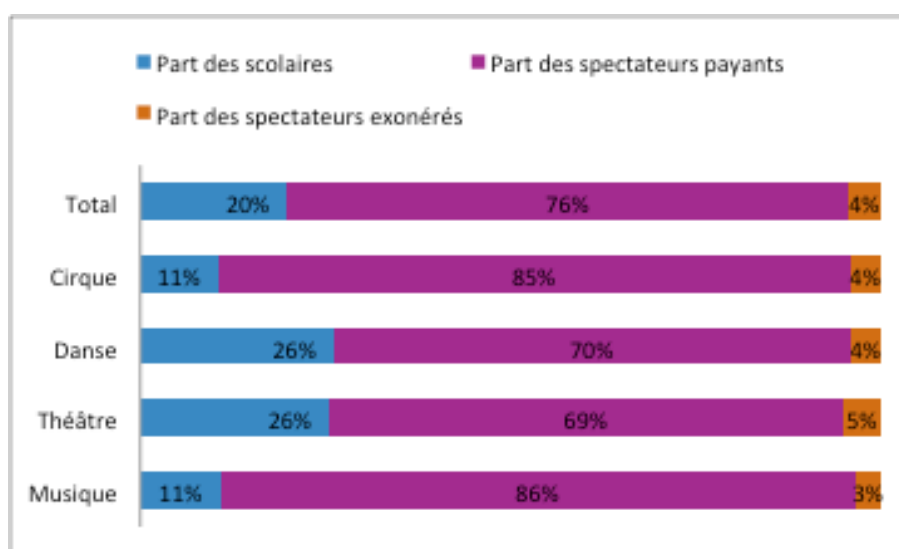
Annexe - Taux de remplissage et typologie des spectateurs par disciplines sur la période 2011-2012/2015-2016

Graphique n° 4 : Taux de remplissage sur la période 2011-2012/2015-2016

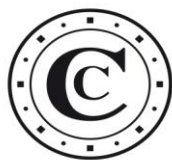


Source : graphique réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.

Graphique n° 5 : Typologie des spectateurs sur la période 2011-2012/2015-2016



Source : graphique réalisé par la chambre régionale des comptes à partir des données communiquées par l'organisme.



Chambre régionale des comptes Hauts-de-France

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex

adresse mél. : hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr

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