

REÇU EN PREFECTURE

le 05/03/2025

Application agréée E-legalite.com

21_D0-054-493549224-20250228-DELIB289_20



RAPPORT D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE 2025

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'EPCC L'AUTRE CANAL

Vendredi 28 février 2025 à 14h

PREAMBULE

Conformément aux dispositions relevant du CGCT (Art. L2312-1 et L3312-1), un Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) doit précéder l'adoption du Budget Primitif pour tout établissement public. Cette dernière est prévue lors de la prochaine séance du Conseil d'Administration qui se tiendra d'ici le 15 avril prochain.

A cet égard, il est proposé d'avoir un débat relatif aux orientations financières de L'Autre Canal. Le présent Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB), servant de support au dit débat, inscrit ses perspectives budgétaires en les remettant en contexte et en considérant :

- L'activité liée au déploiement des missions statutaires de l'EPCC, de celles relevant du cahier des missions et des charges des SMAC et au projet porté par la direction de l'établissement d'une part,
- L'évolution prévisionnelle des ressources financières de la structure d'autre part.

1. L'EPCC FACE AU CONTEXTE ACTUEL DE FORTES TENSIONS POUR LE SECTEUR CULTUREL

Le DOB 2024 avait été l'occasion de souligner l'extrême fragilité du modèle des structures dépositaires du label SMAC (Scènes de Musiques Actuelles), ayant connu ces dernières années une diversité de crises successives et multifactorielles, et d'appréhender le modèle économique de L'Autre Canal comparativement à d'autres lieux du même type. Le constat était celui de l'importance de son budget annuel, de son taux d'autofinancement, de son volume d'activité, du nombre de spectateurs et bénéficiaires mobilisés par ses soins et en corolaire, de son volume d'emplois permanents. Il soulignait aussi la nécessité pour L'Autre Canal de devoir, davantage que ses homologues, assurer un volume de diffusion sécurisé générant des recettes substantielles de billetterie, de location de salles et de bar ayant de fait un impact sur sa capacité à déployer pleinement le reste de ses missions SMAC.

Douze mois plus tard et à l'occasion de ce DOB 2025, l'observation du contexte du secteur culturel dans son ensemble fait état d'un accroissement de multiples tensions. Trois sont particulièrement à relever.

Celles financière et politique en premier lieu. Même s'il est à ce stade très difficile d'avoir une vue consolidée, on s'achemine, selon des éléments d'analyse récentes de l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC), vers des configurations territoriales hétérogènes avec des situations beaucoup plus défavorables que d'autres, considérant les réductions budgétaires très importantes annoncées par certaines collectivités. Ce dernier montre par ailleurs que lorsqu'il y a des baisses de crédits, elles concernent en premier lieu le secteur du spectacle vivant qui dépend fortement des dépenses de fonctionnement des collectivités. Conséquemment, il estime probable que 2025 voient s'accroître les exercices déficitaires, l'infléchissement des programmations afin de réduire les pertes de recettes en billetterie, l'exacerbation de la concurrence entre acteurs artistiques et culturels, la baisse des coproductions, l'ajournement de certains investissements notamment en matière écologique et un impact sur l'emploi culturel. Il précise à cet égard que les acteurs les plus petits risquent d'être les plus impactés et que certains modes de gestion sont plus protecteurs que d'autres (EPCC notamment). Il identifie par ailleurs une rupture de consensus qui prévalait jusqu'à présent sur la culture avec aujourd'hui des paroles politiques décomplexées n'hésitant pas à dénigrer publiquement le service public culturel et à véhiculer des préjugés sur ses acteurs, largement relayées par certains médias ; pour certains élus, se retirer de ce secteur peut en effet être perçu comme un positionnement payant selon lui. Un des principaux risques à moyen terme identifié par ses soins est le rétrécissement sectoriel autour d'un nombre moins élevé d'acteurs, en particulier dans le spectacle vivant, avec le besoin que cette évolution soit formulée plus explicitement par les responsables politiques et négociée avec les partenaires sociaux, comme on le voit, par exemple, pour la désindustrialisation de certains pans de l'économie. Dans ce contexte, il juge qu'État et collectivités territoriales qui ont structuré, organisé et développé cette économie publique de la culture depuis plus de 50 ans ont, ensemble, la responsabilité du devenir de cette filière au regard des acteurs qui y exercent leur métier, qu'il s'agisse de la stabiliser ou de l'accompagner vers un redimensionnement.

Démocratiques dans un deuxième temps, car au-delà de ce premier enjeu, il est un autre sujet de préoccupation majeure qui traverse actuellement le champ culturel, mis en exergue par la mission d'information sur l'évaluation du volet création de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP), conduite par la commission culture du Sénat en novembre dernier. Les atteintes aux libertés de création et de diffusion artistiques sont en effet de plus en plus fréquentes et diverses, quand bien même ces principes sont reconnus et protégés par la loi depuis 2016 selon les rapporteuses de la mission. Elles indiquent en effet que les entraves constatées depuis quelques années sont plus nombreuses, ont une portée plus locale et sont motivées par des intérêts plus diversifiés, prenant la forme d'annulations de représentations, de manifestations sur les lieux d'expositions ou de représentations, d'actions d'intimidations, dirigées contre les artistes, leurs œuvres et leurs programmeurs. Elles jugent ces dérives récentes très inquiétantes et rappellent que les libertés de création et de diffusion artistiques sont essentielles au bon fonctionnement d'une société démocratique. Le secteur musical n'a pas été épargné par ce contexte au cours des mois écoulés. En réponse, le ministère de la culture a validé un premier plan d'actions pour la liberté de création s'appuyant sur un travail collectif, interministériel et sur une convention pluriannuelle 2025/2028 signée avec l'Observatoire de la Liberté de Création ; il vise notamment à structurer la remontée des cas d'atteinte à la liberté de création et à informer et accompagner les artistes et professionnels de la culture.

Très impliqué dans ce contexte qui touche fortement le secteur culturel en ce début d'année 2025, le **Syndicat des Musiques Actuelles** auquel est affilié L'Autre Canal rappelle que le **service public du spectacle vivant ne peut assurer ses missions sans les financements publics nécessaires** et qu'aujourd'hui, c'est tout l'écosystème sur lequel repose l'intérêt général qui est menacé.

Si L'Autre Canal n'est pas directement concerné par ces inflexions à l'œuvre à l'échelle nationale, son équipe fait toutefois le constat d'une complexité accrue quant à la capacité à se projeter, avec le court terme qui s'impose comme dimension normative à diverses échelles ; la baisse des crédits de l'État en faveur de la part collective du Pass Culture ayant des impacts directs sur les projets d'action culturelle en cours en lien avec les établissements scolaires du territoire est un exemple parmi d'autres. Et malgré son mode de gestion en EPCC induisant des contributions statutaires obligatoires des personnes publiques qui le compose évidemment liées à des engagements publics de l'État et des collectivités locales clairement favorables à son action et en soutien affirmée des enjeux culturels, **c'est l'écosystème dans lequel il s'inscrit qui risque d'être fragilisé**, nécessitant à la fois d'affirmer une position claire de solidarité à l'égard des structures et acteurs impactés et de poursuivre la réflexion engagée relative au futur de l'établissement et de sa soutenabilité tout comme celui du secteur des musiques actuelles dans son entièreté. Cela implique de reprendre de la hauteur, de penser autant que possible le temps long et être convaincu qu'affronter des changements de modèles est un impératif.

2. UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT STABILISÉ MAIS REPOSANT SUR DES ÉQUILIBRES FRAGILES

Pour rappel, le projet d'orientation du directeur de l'EPCC recruté en 2022 a concrètement été traduit en feuille de route interne, missions et engagements désormais pleinement investis et stabilisés.

Les cinq points de la feuille de route interne :

- Formaliser le projet artistique culturel et territorial de LAC et l'évaluer régulièrement
- Faire de LAC un lieu de vie ouvert et s'adaptant aux enjeux écologiques
- Conforter LAC dans son rôle d'impulseur d'innovations et de coopérations territoriales
- Stabiliser le modèle économique de l'EPCC et viser son retour à l'équilibre
- Améliorer l'organisation interne de la structure

Les sept missions :

- Ondes Infinies : Programmation de concerts et bien plus
- Bon Moment : Micro-festival d'aventures amplifiées

- Amours d'Été : Concerts plein air et en circuit court
- Nouvelles Vague : petite enfance, jeunesse et vie étudiante
- Échappées sonores : Émancipation artistique et culturelle
- Boussole : Pratique musicale et développement de projets
- Confluences : Coopérations et convivialités multiples

Les quatre engagements IECE :

- Inclusion
- Égalité
- Citoyenneté
- Écologie

2024 aura été l'année à la fois du plein déploiement de l'ensemble des actions liées à chacun des points énoncés mais aussi celle d'une définition plus fine de l'équilibre d'ensemble. Certaines dynamiques envisagées ont en effet été redimensionnées (1 Bon Moment dans l'année au lieu de 2 expérimentés en 2023) quand d'autres ont clairement été renforcées (volets Échappées Sonores et Boussole), dans une recherche permanente de consolidation de l'établissement.

D'un point de vue financier, un meilleur équilibrage s'est opéré entre la diffusion et le reste des missions SMAC, pour plus d'actions en faveur de la jeunesse, plus d'action culturelle, plus d'accompagnement des pratiques, plus d'ouverture du lieu et de dynamiques partenariales, plus d'actions territoriales, plus d'actions IECE et de plus d'implication dans les réseaux professionnels. Il est pour autant nécessaire de rappeler une nouvelle fois le caractère structurellement fragile du modèle économique actuel de l'EPCC ; dépendant d'un autofinancement qui n'a cessé de croître depuis sa création, ce dernier est adossé à un fort volume de dates de concerts à produire ou à accueillir, avec une prise de risque artistique mesurée, ne pouvant malheureusement être réduit étant précisément le déterminant du nombre de billets vendus, de locations effectuées et du fonctionnement du débit de boissons au niveau visé. De fait, ce « rééquilibrage » financier n'a pas eu pour corolaire celui du « rééquilibrage » de l'activité ; à contrario, la dynamique engagée a induit plus de volume d'activité à L'Autre Canal et hors les murs, plus de mobilisation de ressources humaines et logistiques et plus de recherche de financements variables ; autrement dit, elle a installé une situation de suractivité, évidemment favorable du point de vue de la dynamique du projet, moins favorable du point de vue des conséquences induites et des conditions de sa mise en œuvre, reposant clairement sur des équilibres difficiles à tenir sur du temps long.

Le bilan d'activité et les documents budgétaires 2024 qui seront soumis à la validation du prochain Conseil d'Administration illustreront pleinement cette densité d'activité et d'utilisateurs concernés dans un contexte de ressources budgétaires certes positif mais en tension, sur lequel il est important d'avoir dès à présent une réflexion concernant les orientations futures à dessiner.

3. LES ÉLÉMENTS STRUCTURELS DE VULNÉRABILITÉ DE L'AUTRE CANAL

Pour rappel, les caractéristiques essentielles du modèle économique de L'Autre Canal reposent sur les éléments suivants :

- Sur 17 clôtures d'exercice comptables depuis sa création en 2007, 10 ont été déficitaires
- 2022 a été l'année au report à nouveau négatif le plus important depuis 2007 à hauteur de -184 635,45€ sur sa section de fonctionnement
- 2023 a connu le meilleur résultat d'exercice depuis 2007 avec un report à nouveau positif le 3^{ème} plus important depuis 2007, en raison de la mise en œuvre d'un plan de restructuration interne et de l'obtention d'un important soutien exceptionnel du CNM à cet égard
- Le total des recettes dans la section de fonctionnement est passé de 1 881 275€ en 2007 à 3,2M€ en

2024 (montant le plus important depuis la création de l'EPCC), soit une augmentation de 72%

- Les contributions statutaires de la Ville, de la Région et de l'État ont augmenté de 1,5% entre 2007 et 2024, passant de 1 000 000€ à 1 015 000€ (53% à 31% du total des recettes ; soit -280K€ en euros constants)
- Le montant de la compensation de loyer versée par la Ville est passé de 250K€ à 383K€ soit une augmentation de 53,31%
- Le montant des autres subventions hors contributions et compensation de loyer est passé de 94K€ en 2007 (5% du total des recettes) à 331K€ en 2024 (10% des recettes) soit une augmentation de 105%
- La part totale des financements publics représentait 71% du total des recettes en 2007 contre 54% en 2024 (-25%) soit un autofinancement passé de 29% à 46% (+62%)
- En 2007, les recettes publiques fixes représentaient 66% du total des recettes contre 43% en 2024
- La marge artistique de l'établissement était de -316 340€ en 2023 (avant l'aide exceptionnelle de l'État relative au surcoût énergétique) et de -340 590€ en 2024
- Comparativement aux autres structures labellisées SMAC en région Grand Est et à celles de même typologie à l'échelle nationale (chiffres 2022 ; échantillon national de 11 structures sur 16 disposant du label SMAC et d'un équipement avec 2 salles sur un bassin de population entre 100K et 200K habitants), L'Autre Canal est la structure au nombre d'utilisateurs touchés la plus importante en région et la 2^{ème} au national ; en termes d'assiette budgétaire comme d'autofinancement, c'est la 2^{ème} plus importante au régional et la 4^{ème} au national ; en valeurs, son autofinancement est en dessus des moyennes régionale (+718K€) et nationale (+167K€) ; la projection théorique du total des contributions publiques en rapport au % national moyen est estimée à 1 420 000€, soit +405K€ par rapport à la situation réelle

En termes analytique sur le budget 2024 (3,2M€ de fonctionnement), les masses budgétaires les plus significatives, très fidèles à la représentation budgétaire du projet actuel de l'établissement, sont les suivantes :

AXES BUDGET ANALYTIQUE	VOLUME DES PRODUITS EN €	% DU TOTAL DES CHARGES	% DU TOTAL DES PRODUITS	ECARTS CHARGES /PRODUITS
DIFFUSION PRODUCTION DE CONCERTS	703K€	19%	22%	+80K€
LOCATION DE SALLES POUR PRODUCTION CONCERTS	177K€	2%	5%	+101K€
FESTIVALS (BM+ADE)	91K€	4%	3%	-39K€
SALAIRES PERMANENTS ET ADMINISTRATION GÉNÉRALE	1,1M€	33%	35%	+61K€
BATIMENT	378K€	20%	12%	-257K€
DEBIT DE BOISSONS	381K€	7%	12%	+168K€
TOTAL	2,8M€	85%	89%	+114K€

Le reste des missions SMAC et des actions IECE représentent 6% du total des produits et des charges, avec cependant une augmentation de l'assiette budgétaire qui leur est consacré, le budget global ayant lui-même augmenté (4% en 2022 et 3% en 2023 sur des budgets totaux moindres).

Cette synthèse suffit à caractériser pleinement ce qu'est le modèle économique actuel de l'EPCC, incarnant pleinement son caractère industriel et commercial, ayant déployé au maximum sa capacité à générer des ressources propres sur son périmètre de projet actuel. Comme évoqué à plusieurs reprises, si les équilibres ont été trouvés en 2023 et 2024, ils s'expliquent à la fois par la suractivité constatée et par un certain nombre de facteurs conjoncturels sur lesquels il semble difficile de se baser pour asseoir la soutenabilité de l'établissement : aide exceptionnelle de restructuration économique du CNM à hauteur de

200K€ et investissement trop faible des missions d'action culturelle et d'accompagnement en 2023 ; absences de salariés non remplacés, mécénat favorable en fin d'année, obtention de nombreux appels à projets, et excellents chiffres de fréquentation et de débit de boisson en 2024.

Sorti de la zone de risque dans laquelle il se trouvait en 2022, l'établissement repose néanmoins sur un équilibre fragile à moyen et long terme qui appelle une réflexion de fond pour la suite, afin de répondre au mieux à l'enjeu de sa soutenabilité dans le contexte actuel.

4. LE BESOIN DE CONFORTER LA SOUTENABILITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT POUR LES ANNÉES À VENIR

Si l'on considère que les ressources publiques fixes ne seront à priori pas le levier activable dans le contexte actuel et sur un périmètre de projet inchangé, trois pistes se dessinent pour amoindrir de façon significative la tension actuelle dans les années à venir :

- Arrêt du festival Bon Moment sur son format actuel (marge encore négative à un niveau important)
- Arrêt de la mise à disposition de personnel à titre gracieux et baisse de la masse salariale des permanents
- Poursuite du développement du mécénat avec temps de travail à dégager pour cela

Les mesures suivantes sont également identifiées mais avec des effets certainement non désirables du point de vue de la dynamique de fréquentation, des enjeux de santé publique et du climat social interne :

- Augmentation des tarifs de billetterie
- Révocation de l'adaptation de la carte du bar à l'occasion de l'essentiel des événements en format nuit (retrait des alcools forts)
- Dénonciation de l'usage de la prime exceptionnelle annuelle versée aux salariés permanents

Pour rappel et comme évoqué précédemment, un plan de restructuration a été conduit en 2023 par la nouvelle direction, basé sur les objectifs suivants et présenté au CNM pour sollicitation de son soutien :

- Formalisation d'un nouveau projet artistique, culturel et territorial 2023/2027
- Refonte de l'organigramme de la structure
- Maîtrise de la politique salariale et prise en compte des handicaps en matière RH
- Installation d'une démarche IECE permettant des économies de ressources
- Installation d'outils de pilotage pour contenir les charges courantes et asseoir les ressources propres
- Consolidation du soutien par les partenaires publics
- Mobilisation d'appels à projets publics et privés
- Structuration d'une démarche de recherche de financements privés
- Étude d'un projet commun avec L'Octoi-Nancy
- Résorption du report à nouveau négatif en 2023

Chacun des objectifs a été investi avec des résultats probants concernant la maîtrise des charges internes, sur le plan du fonctionnement général, des charges bâtementaires et des divers coûts de production. Cela signifie clairement qu'aucune économie significative nouvelle ne peut être attendue sur ces points à périmètre de projet constant.

L'alternative à cette option d'ajustements structurels consiste à explorer les préconisations formalisées par le cabinet Kanju dans le cadre de son étude conduite en 2024 concernant les opportunités d'un projet de site à structurer, à partir des projets actuels de L'Autre Canal et de L'Octroi.

Pour rappel, les principaux éléments de diagnostic :

- L'Autre Canal et L'Octroi sont situés sur un site industriel clos entre 1912 et 1996 (anciens abattoirs) ayant évolué dans le cadre d'une ZAC repensée pour s'ouvrir sur le centre-ville, avec un devenir vivant et de nombreuses constructions neuves comme éléments de redynamisation progressive.
- Se concentrent sur ce site une diversité d'acteurs structurants, localisés sur des bâtiments rénovés ou neufs, aux activités et usagers/publics/clients diversifiés mais non reliés entre eux : pôle nautique, Médiaparc, L'Autre Canal, Solorem, Scalen, Lorraine Fab Living, Orbor, L'Octroi.
- L'Autre Canal et L'Octroi sont deux structures qui coopèrent sur des opportunités ponctuelles avec cependant un lien relativement faible entre elles dans la pratique.
- L'Autre Canal et L'Octroi sont deux structures fragiles du point de vue de leur modèle économique malgré leurs activités croissantes : 3,1M€, 25 ETP pour LAC et 300K€ et 3,3 ETP pour OK3 en 2023.
- Le site occupé par les 2 structures est marqué par des lignes de rupture dues aux stationnements omniprésents induisant une appropriation d'ensemble difficile, notamment pour les piétons et les mobilités douces, ainsi qu'une lecture historique et d'unité du site complexe.
- Le bâtiment de L'Autre Canal est efficace et adapté mais l'EPCC y est à l'étroit en l'état actuel de son projet : 300 jours d'exploitation/an avec beaucoup de coactivité, très peu d'espaces de stockage...
- L'Octroi, déployé sur 6 bâtiments distincts, ne génère pas de lisibilité d'ensemble : « Grande Halle » rénovée à minima et sans projet, « Petite Halle » rénovée sans orientation forte mais avec le développement d'une activité de pépinière culturelle, « Halle Ouverte » rénovée à minima et sans projet, « Octrois nord et sud » rénovés à minima pour l'accueil de porteurs de projets et d'acteurs structurants de la filière culturelle (Agence culturelle régionale Grand Est, Bureau des Images...).
- Toute réflexion relative au futur du site est à mettre en perspective avec celles en cours sur d'autres grands projets du territoire (Alstom, Les Grands Moulins, Faculté de Pharmacie notamment) et en cohérence avec les autres structures œuvrant dans le champ des Industries Culturelles et Créatives (ICC) à l'échelle métropolitaine mais aussi régionale (La Cité du Faire, la Fabrique des Possibles, Bliida...).

Les principales préconisations :

- La structuration d'un véritable site culturel et créatif dynamique, cohérent dans son ensemble, visible et lisible pour l'extérieur est légitime, en l'intégrant dans le contexte de mutation urbaine, avec une vision à long terme et avec l'ambition d'un projet totem pour la ville, la métropole et la région.
- Le projet de site doit disposer d'une dimension laboratoire et s'adapter aux mutations profondes des secteurs culturels, créatifs, alimentaires...
- Le projet de site doit disposer d'une unité d'ensemble avec un unique gestionnaire, en tenant compte des espaces extérieurs et une identité et complémentarité pour les 6 bâtiments.
- Le projet de site doit disposer d'un nom dédié et d'un plan de communication institutionnelle pour être valorisé, en définissant son curseur d'ouverture aux publics/usagers extérieurs.
- Les missions du label SMAC doivent être maintenues et confortées si possible, au regard des opportunités nouvelles offertes par les bâtiments de L'Octroi.
- La consolidation de la présence d'acteurs structurants de la filière culturelle, d'une offre alimentaire à organiser sur la halle ouverte et du volet évènementiel sont à privilégier, avec l'enjeu qu'ils génèrent de nouvelles ressources propres (3 scénarios d'évolution de la Halle Ouverte sont proposés, du plus mesuré au plus ambitieux avec un aménagement fermé pour en faire un lieu de convivialité et d'expression artistique pluridisciplinaire de proximité, ouvert dans le quotidien).
- Le positionnement stratégique du volet Industries Culturelles et Créatives est à affiner pour la suite, en cohérence avec les autres projets en cours sur le territoire métropolitain et régional.
- Le maintien de l'association OK3 dans l'organisation future est une possibilité sur une délégation de gestion des activités d'accompagnement de porteurs de projets créatifs, après analyse juridique sur le besoin de passer ou non par un appel d'offre.

Les principales conditions de faisabilité :

- Le projet de site doit être sécurisé dans sa structuration et porté politiquement en s'adossant à l'EPCC devant faire évoluer, à moyen terme, ses statuts, sa gouvernance et son fonctionnement.
- Le projet de site doit être organisé de façon efficiente pour éviter l'augmentation des coûts fixes notamment en mettant en commun les ressources, avec une capacité à développer son autofinancement.
- Les bâtiments et les espaces extérieurs doivent connaître des évolutions et de nouveaux aménagements à impérativement inscrire dans le cadre d'un PPI, afin de contribuer à l'attractivité du site et à sa capacité à conforter son autofinancement sur son fonctionnement (Halle Ouverte ou Grande Halle à prioriser en fonction des orientations du projet).
- Une réorganisation des RH est nécessaire, avec une réflexion sur la reprise des personnels d'OK3 par l'EPCC en fonction du scénario retenu et des missions nouvelles à faire émerger (commercialisation des espaces et mécénat notamment).
- La mutation de l'écosystème actuel doit s'organiser en logique de séquençement, du court au long terme.

Depuis l'arrivée du projet de L'Octroi, L'Autre Canal est très impliqué quotidiennement dans les projets qui s'y déploient : exploration du volet alimentaire, soutien technique et logistique jusqu'au partenariat artistique à l'égard de l'ensemble des porteurs de projets culturels déployant de l'évènementiel sur site, implication forte de l'ensemble des parties prenantes sur le festival Bon Moment, relai régulier en communication publique de l'ensemble des actions déployées par OK3 et divers porteurs de projets... **La question d'un rapprochement entre les deux structures, précisément posée dans le cadre de cette étude conduite par un tiers extérieur et qui semble faire sens au regard de l'organisation empirique déjà à l'œuvre mais aussi de l'organisation urbaine de l'espace géographique sur lequel elles se situent, est aujourd'hui centrale.** Cette perspective pourrait permettre dans un premier temps de mettre en cohérence l'offre locative sur l'ensemble du site alors qu'elle fait aujourd'hui l'objet d'une concurrence entre L'Autre Canal et L'Octroi ; même si elle plafonne du côté de l'EPCC eu égard aux taux d'occupation de ses espaces, elle génère cependant une marge positive de l'ordre de 20K€ chaque année (67K€ côté OK3). Cette mission, très liée au secteur privé, nécessiterait qu'y soit adossée une fonction de développement du mécénat. Elle nécessiterait par ailleurs que soit mis en cohérence la gestion de l'ensemble des bâtiments et du matériel technique et logistique. Cela permettrait d'agir conséquemment à l'endroit de l'optimisation de l'offre alimentaire. Et si l'on aspire à valoriser cette dynamique de croisements à structurer, installer une communication institutionnelle d'ensemble semble être une nécessité. Ces points font notamment partie des préconisations de court termes formalisées par Kanju, allant dans le sens d'une mutualisation des ressources et d'un premier palier de restructuration d'ensemble, à évidemment combiner avec la vision du long terme passant par un besoin d'investissements sur les bâtiments (Halle Ouverte et/ou Grande Halle), selon des options de projet restant encore à explorer, notamment sur le volet ICC. Ces cinq points listés pourraient être activés dans les 18 prochains mois (offre locative de site, développement du mécénat, gestion bâtiminaire unifiée, optimisation de l'offre alimentaire, communication institutionnelle de site) sans nécessité de révision statutaire ; les suivants devraient être consacrés à la détermination des orientations à arrêter sur le volet ICC et ses éventuels impacts sur l'ensemble, nécessitant alors une réforme statutaire et de la gouvernance.

Si l'EPCC est fragile sur son périmètre de projet actuel, il est aussi un outil de service public très ancré sur son territoire, particulièrement rayonnant à l'échelle régionale et nationale, doté d'une équipe, d'une expertise et de moyens logistiques et techniques avérés et reconnus ainsi que d'une capacité d'adaptation. En combinant la diversité des mesures listées ci-dessus, ce projet de site peut être l'opportunité de conforter les missions SMAC à intégrer à un pôle structurant dédié aux enjeux culturels et créatifs, sur un quartier qui poursuit sa mutation, au croisement de transitions en matière d'urbanisme, sociale, économique et écologique. Un lieu ancré territorialement, rayonnant largement, fréquenté dans le quotidien par une diversité d'usagers et de publics et incarnant un service public de proximité exigeant et capable de s'adapter par rapport au contexte qu'il traverse.

5. LA PERSPECTIVE D'ACTIVITÉS ET LA TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE 2025 DE L'ÉTABLISSEMENT

A ce stade, l'année 2025 est proposée en logique de continuité par rapport à l'année 2024. On peut noter les points suivants concernant les perspectives de son projet :

- **Ondes Infinies :**
 - Poursuite du volume de concerts produits, co-produits ou accueillis, en conformité à celui de 2024, avec la même attention renforcée à la co-production avec les associations du territoire
 - Poursuite de l'exploration de nouveaux formats insolites à diverses échelles territoriales notamment en expérimentant des « concerts décarbonés » hors les murs
 - Poursuite du soutien à l'émergence et à la diversité artistiques avec une attention aux esthétiques les plus fragiles et les moins représentées sur le territoire
- **Bon Moment :**
 - Poursuite d'une édition de trois jours en mai, dans une logique de valorisation de l'ensemble du projet de L'Autre Canal
 - Poursuite des modalités de large accessibilité à l'évènement et d'affirmation de son caractère convivial et de proximité
 - Poursuite des partenariats et des coopérations au bénéfice de la dynamique de site, en particulier avec le Nouvel Observatoire Photographique (« Évènement photographique ») et L'Octroi (« Fais le toi-même »)
- **Amours d'Été :**
 - Poursuite de la dynamique territoriale et partenariale déployée en 2024
 - Recherche de nouveaux lieux de diffusion à l'échelle métropolitaine
 - Renforcement des ateliers de pratiques artistiques autour des concerts
- **Nouvelles Vagues :**
 - Poursuite des diverses actions structurées en 2024 en direction de la petite enfance
 - Poursuite de l'exploration de coopération avec les adhérents des réseaux Grabuge et Le Tigre
 - Déploiement du projet structuré en direction de la vie étudiante, en partenariat avec l'Université de Lorraine et le Crous
- **Échappées sonores :**
 - Poursuite de la mobilisation d'appels à projets divers permettant la construction d'un programme d'actions ambitieux
 - Structuration d'actions à l'attention des seniors à inscrire dans une réflexion intergénérationnelle
 - Consolidation de la valorisation à large échelle des projets conduits
- **Boussole :**
 - Poursuite du déploiement du dispositif Grand Large avec ajustement et enrichissement des modalités qui le nécessitent
 - Renforcement des apports en coproduction à l'attention des équipes artistiques accueillies en résidence
 - Poursuite du travail de résidence temps long sur une intercommunalité rurale du territoire meurthe-et-mosellan dans le cadre du « Mieux produire mieux diffuser »
- **Confluences :**
 - Poursuite des diverses actions de convivialité et des partenariats engagés en 2024
 - Déploiement des temps *Before* pour ouvrir davantage le lieu autour des concerts
 - Développement du Club Vedettes (cercle des mécènes de L'Autre Canal)

- **IECE :**

- Poursuite de la structuration engagée concernant la prévention des risques
- Consolidation de l'évaluation des actions déjà engagées en matière d'IECE
- Déploiement du Cacté (cadre d'action et de coopération pour la transformation écologique), nouvel outil conçu par le ministère de la culture pour accompagner la transition écologique des acteurs culturels

Conséquemment, la trajectoire budgétaire de l'établissement est proposée sur les fondements suivants, avec le même souci de rigueur, d'anticipation et de recherche d'optimisation permanente, en vue d'assurer l'équilibre annuel des comptes.

Sur la section de fonctionnement

En matière de dépenses

De façon synthétique, les dépenses de fonctionnement sont composées des deux principaux postes suivants :

> Charges de structure à caractère général (chapitre 011)

* Charges administratives : elles seront présentées au BP dans la continuité de l'exercice 2024 sur l'essentiel des postes (déplacements et missions, fournitures et petit matériel, locations mobilières et logiciels métiers, maintenance informatique, téléphonie, envois postaux, assurances, documentation, adhésions réseaux, droits d'auteur...), avec quelques inflexions en matière d'acquisition d'outils complémentaires de dématérialisation, de prestations conseils pour accompagner à la fois l'optimisation de l'organisation interne de l'EPCC et de potentiels nouveaux besoins liées au projet de site LAC/Octroi-Nancy ainsi que d'effacement des créances douteuses restantes. Elles seront de l'ordre de 130K€.

* Dépenses liées au bâtiment : elles seront présentées au BP dans la continuité de l'exercice 2024 sur l'essentiel des postes (fluides, petit matériel, réparations diverses, maintenances), avec le même principe d'arrêt des activités pendant 3 mois en juillet, août et du 15 décembre au 15 janvier ayant un impact direct sur la consommation énergétique. Elles tiendront compte de la baisse prévue des coûts de l'énergie et de la gestion des déchets, venant compenser une augmentation des coûts d'entretien suite au renouvellement du marché et des charges locatives (compensées à l'euro près par la Ville de Nancy). Elles seront de l'ordre de 654K€.

* Dépenses liées à la communication : elles seront présentées au BP dans la continuité de l'exercice 2024, de l'ordre de 70K€.

* Dépenses liées actions en direction des entreprises dans le cadre du Club Vedettes : Le cercle des mécènes fera l'objet de divers rendez-vous dans le courant de l'année, avec des crédits prévus pour les réceptions et diverses animations, de l'ordre de 6K€.

* Charges liées aux activités de L'Autre Canal : constituant l'essentiel des charges variables de l'établissement relatives aux actions de son projet artistique, culturel et territorial, elles sont évidemment à mettre en rapport avec les recettes qu'elles génèrent. A l'occasion du vote du budget primitif, elles seront explicitées dans leur déclinaison mission par mission sur la base des orientations précédemment décrites. Il est à noter que certains postes subissent une augmentation des coûts (prestation sécurité notamment). Elles seront de l'ordre de :

- 641K€ pour Ondes Infinies
- 117K€ pour Bon Moment et Amours d'Été
- 68K€ pour Nouvelles Vagues
- 103K€ pour les Echappées Sonores

- 113K€ pour Boussole
- 232K€ pour Confluences

> *Personnel permanent de l'EPCC (chapitre 012)*

Les charges de personnel seront présentées au BP dans la continuité de l'exercice 2024, avec une proposition de consolidation du poste de régie lumière, actuellement en CDD (accroissement temporaire d'activité). Le suivi du parc lumière, le pilotage de nombreuses régies et l'accueil régulier de techniciens lumière à accompagner dans l'appropriation technique du lieu sont des nécessités pour le bon fonctionnement de l'établissement. A noter que la structure prévoit par ailleurs de solliciter de nouveaux services civiques dans le courant de l'année. Elles seront de l'ordre de 968K€.

En matière de recettes

> *Contributions / subventions*

Au chapitre 74, les contributions de l'État, de la Région et de la Ville de Nancy seront inscrites telles que prévues statutairement. Les subventions complémentaires de ces derniers seront également affectées et sollicitées (Mieux Produire Mieux diffuser, mesure complémentaire SMAC, création mutualisée et compensation de loyer notamment) ainsi que celles de la Métropole du Grand Nancy, du Département, de la Préfecture (Midelca en particulier), des dispositifs CNM et Sacem. La stratégie de recherche active de financements sera par ailleurs poursuivie après des différents partenaires publics sur divers appels à projets relevant des politiques d'éducation artistique, de solidarités, d'innovation et de transition écologique.

> *Recettes d'activité*

Les recettes directement liées à l'activité de L'Autre Canal reposent essentiellement sur la billetterie et le bar qui dépendent fortement de la fréquentation du lieu ainsi que sur les locations d'espaces. La prévision 2025 sera effectuée sur la continuité de celle de 2024 avec une meilleure structuration de l'offre de location des espaces.

Il est enfin à noter que la stratégie de recherche de financements privés auprès d'entreprises et de fondations sera renforcée avec l'inscription pour la première fois de recettes au BP.

Section d'investissement

Si d'importants investissements techniques ont pu être conduits en 2023 et 2024, il est nécessaire de poursuivre l'effort en 2025. Les besoins identifiés à ce stade portent sur :

- du mobilier d'accueil pour l'espace studios et les loges
- du mobilier de bureau
- le remplacement de matériel informatique obsolète (ordinateurs)
- un système de contrôle des accès bâtimentaires par visiophone
- du matériel complémentaire de visioconférence dans les espaces de bureaux partagés
- le remplacement des chariots de transports des chaises dédiées aux représentations publiques
- des modules d'accroche et de dépôt des divers supports d'information à l'attention du public dans le Fil Rouge
- du remplacement/de l'acquisition de matériel technique : éclairages automatiques pour les scènes, sonorisation mobile, vidéoprojecteur
- un dispositif d'alerte attentat

En fonction des arbitrages retenus concernant le projet de site L'Autre Canal/L'Octroi, il semblerait opportun que l'EPCC se saisisse également du dispositif CNM d'aide à la transition des lieux-Phase aide aux investissements qui a vocation à soutenir des investissements programmés dans le cadre d'une stratégie

systemique de transition et de développement durable, contribuant à l'évolution du modèle économique et/ou à la modernisation des lieux de diffusion du spectacle vivant de musique. Le montant de l'aide n'excède pas 60% des dépenses éligibles, dans la limite de 500K€ par bénéficiaire. Au-delà de 2025, cette aide ne sera plus mobilisable et elle est le 2^{ème} palier de soutien dans la continuité de l'aide aux diagnostics. Pour rappel, l'étude de Kanju a été aidée par le CNM sur ce premier palier. Dans cette perspective, il semblerait opportun que l'EPCC affecte une partie de son solde d'exécution 2024 qui s'annonce positif à ce projet d'investissement, avec la nécessité de conforter cet apport par des cofinancements complémentaires, publics et privés. A ce stade, le montant affectable est évalué à hauteur de 80/85K€. Avec des compléments portant le cofinancement total à 140K€, le CNM pourrait être sollicité à hauteur de 210K€ pour un total d'investissement à hauteur de 350K€. Ce projet pourrait permettre à la fois de socler un premier palier de structuration du projet de site et servir en même temps des enjeux territoriaux, à l'échelle métropolitaine et en ruralité, sur l'espace départemental.

A tous égards, 2025 est donc bien une année charnière nécessitant d'acter des arbitrages entre deux grandes options d'avenir, qui auront chacune des impacts forts sur les contours du futur projet de l'EPCC.