

OBSERVATOIRE
DES
POLITIQUES
CULTURELLES
DU LOCAL À L'INTERNATIONAL



Rapport d'étude

2017

L'art lyrique en région

Démarche prospective sur les opéras
du Grand Est et de Nouvelle-Aquitaine
dans le contexte de la réforme territoriale



Guy Saez

Avec la collaboration de Cécile Martin, Pierre Miglioretti, Samuel Périgois,
Jean-Pierre Saez, Valérie Thackeray

L'art lyrique en région

Démarche prospective sur les opéras du Grand Est et de Nouvelle-Aquitaine dans le contexte de la réforme territoriale

Pilotage de l'étude

Observatoire des politiques
Culturelles

Commanditaire

Réunion des Opéras de France

Démarche menée avec le soutien

du Ministère de la Culture et de la Communication et ses directions régionales Grand Est et Nouvelle-Aquitaine, de Régions de France, de la Caisse des Dépôts, et du conseil régional Nouvelle-Aquitaine.

Réalisation

Guy Saez, directeur de recherche
au CNRS, Grenoble

Avec la collaboration de :

Cécile Martin, direction des études
et coordination scientifique,
Observatoire des politiques
culturelles

Pierre Miglioretti, docteur en
science politique, Université de
Bordeaux

Samuel Périgois, chargé de
recherche, Observatoire des
politiques culturelles

Jean-Pierre Saez, directeur de
l'Observatoire des politiques
culturelles

Valérie Thackeray, doctorante en
sociologie de la culture, Université
de Lorraine

Rapport finalisé au printemps 2017



Une étude pilotée par

l'Observatoire des politiques
culturelles

Directeur :
[Jean-Pierre Saez](#)

Directrice des études :
[Cécile Martin](#)

Chargé de recherche :
[Samuel Périgois](#)

Responsable des publications :
[Lisa Pignot](#)

Date de publication :

Novembre 2017

Imprimé par :

Imprimerie du Pont de Claix,
septembre 2017

Remerciements

L'Observatoire des politiques
culturelles tient à remercier la
Réunion des Opéras de France (en
particulier Laurence Dessertine,
Laurence Lamberger-Cohen,
Alexandra Puillet, Paola Scotton,
Violette Viannay), les membres du
comité de pilotage et les équipes
des opéras impliqués dans la
démarche, l'équipe de recherche,
ainsi que toutes les personnes
rencontrées dans le cadre des
entretiens et des séminaires.

Photo de couverture

Le Coq d'or
© Opéra national de Lorraine

Observatoire des politiques culturelles

1, rue du Vieux Temple
38000 Grenoble

Tel : 33 (0)4 76 44 33 26

Mail : contact@observatoire-culture.net

Site Internet :

www.observatoire-culture.net

Sommaire

Introduction 7

#01

Le monde de l'art lyrique comme système de coopération	9
01. L'opéra aujourd'hui : des jugements contradictoires, une contrainte économique indépassable	10
1.1. L'impact économique de l'opéra : une dépense ou une bonne affaire ?	11
1.2. Les nécessités de l'accountability	12
02. Cadrage théorique : une problématique de la coopération	15
2.1. Les « conventions » du « monde de l'opéra »	15
2.2. Les différentes logiques symboliques	15
2.3. L'exceptionnalité, une convention en évolution	16
2.4. L'opéra dans les politiques culturelles : de l'exceptionnalité à la coopération	16
2.5. Le temps des incertitudes	18
03. La méthodologie retenue	19
3.1. Territoires et temporalités	19
3.2. Les champs de tension du monde culturel	22
3.3. Dimensions et variables de l'analyse	23

#02

Les dynamiques structurantes entre contraintes et innovations	25
01. Le bâtiment d'opéra : prestige et monumentalité	26
1.1. Incertitudes juridiques	27
1.2. Les équipements techniques : production, ateliers, matériel..	29
02. Les relations aux publics	31
2.1. La modernisation de la gestion des publics	31
2.2. Priorité au renouvellement des publics	32

03

Le système d'acteurs des opéras : repenser les coopérations	37
01. Le financement de l'opéra	39
02. La représentation de l'opéra	45
2.1. Les directeurs : des défenseurs vigilants	45
2.2. Les financeurs institutionnels : priorité au rayonnement et à la qualité ?	45
03. La coopération entre les acteurs	47
3.1. Le label, instrument de coopération	47
3.2. Une coopération métropolitaine difficile	51
3.3. L'incidence de la réforme régionale	53
04. Les registres de la légitimation	57

04

Redéfinir les logiques symboliques du monde de l'art lyrique	59
01. L'intégration de l'opéra dans une action publique territoriale, partenariale et transversale	60
1.1. Les logiques de partenariat	60
1.2. L'approche progressive de la transversalité	63
02. Les variables artistiques	65
2.1. La stratégie de l'éclectisme	65
2.2. La stratégie de l'esthétisme	66
2.3. La stratégie de l'hybridation	66

05

Réflexions et pistes de travail pour l'avenir	69
01. L'opéra au cœur d'une politique culturelle créative, participative et interculturelle	70
02. Pistes de travail	73
2.1. Axe 1 : Modernisation de la gouvernance des opéras	73
2.2. Axe 2 : Renforcement de la coopération territoriale	74
2.3. Axe 3 : Ouverture de l'opéra sur la cité, opéra agora	75
2.4. Axe 4 : Diversification et implication des publics	76
2.5. Axe 5 : Développement des ressources et de la prospective au service du secteur lyrique	77

Annexes**81**

Introduction

Le monde de l'art lyrique se caractérise en France par la diversité des structures qui œuvrent à la création, la production et à la diffusion, ainsi que par un maillage plus ou moins dense de ces structures sur l'ensemble du territoire national. Il s'inscrit dans un contexte marqué par des bouleversements liés à la réforme territoriale des métropoles et des régions. Il subit la contraction des finances publiques et doit s'adapter aux transformations des politiques et de l'environnement culturels (nouveaux enjeux de l'action culturelle, transversalités dans les pratiques professionnelles, impacts du numérique, évolutions des pratiques des Français, etc.).

La **Réunion des Opéras de France (ROF)** – qui fédère aujourd'hui 33 maisons d'opéra, scènes et festivals lyriques – a sollicité l'Observatoire des politiques culturelles pour l'accompagner dans sa **réflexion sur l'évolution et le positionnement stratégique des maisons d'opéra et institutions d'art lyrique**. Dans le cadre de cette démarche que l'on a souhaitée participative, un travail à la fois descriptif et prospectif s'est engagé au début de l'année 2016. Il s'appuie sur les problématiques de coopération, de collaboration et de réseaux (entre les structures et avec leurs partenaires) ainsi que d'ancrage dans les modalités actuelles d'action publique culturelle et de rayonnement territorial. L'ensemble de la démarche vise également à situer les opéras au sein des politiques culturelles afin de les aider à se projeter dans un avenir plus assuré.

L'étude nous a permis de comprendre la nature des évolutions en cours, et de les caractériser plus finement depuis qu'on a maintes fois fait le constat d'une insuffisante coopération des maisons d'opéra des villes et de l'inexistence de la « régionalisation de l'art lyrique ». Dans quelle mesure la loi du 7 août 2015 portant Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) est-elle saisie par les acteurs comme une opportunité pour faire évoluer la gouvernance de l'art lyrique dans les régions ? La « métropolisation » de la culture

peut-elle progresser avec la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ? Les acteurs du monde de l'art sont longtemps apparus comme formant un système de type club, comme on le verra plus bas, dans lequel l'État joue un rôle particulier. L'État aide de manière asymétrique un réseau de maisons d'opéra qui ne résulte pas d'une politique volontariste d'aménagement culturel du territoire. Les directeurs de maisons de province sont assez unanimes à considérer comme une iniquité la disparité des subventions qu'ils reçoivent par rapport à ce qui est accordé à l'Opéra de Paris et certains en tirent argument pour éluder les « bons conseils » que le ministère de la Culture peut leur prodiguer. Ils sont néanmoins sous la dépendance du ministère car c'est de lui que dépend le label d'opéra national accordé aujourd'hui à cinq de ces structures, les autres bénéficiant de conventionnements ou de soutiens plus ponctuels. Notre étude intervient au moment où la loi sur la liberté de création (en cours d'adoption durant l'enquête) est votée, avec des conséquences sur l'équilibre du monde de l'opéra dont certaines sont déjà visibles. Enfin, elle prend place au moment où l'État et les maisons d'opéra négocient le cahier des charges lié au label d'« opéra national ».

La mise en œuvre de l'enquête s'est déroulée en prenant pour terrain et exemple deux des nouvelles régions issues de la réforme territoriale : Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine, maintenant nommée Grand Est, et Aquitaine-Limousin-

Carte 1 : territoires et opéras étudiés dans le cadre de l'enquête



IGN 2016 - Licence ouverte

Poitou-Charentes, dorénavant Nouvelle-Aquitaine. Ces deux « nouvelles grandes régions » ont été choisies pour cadre de l'enquête en raison des bouleversements que suppose la réunion obligée et quelque peu hâtive de trois « anciennes » régions dans une nouvelle entité régionale.

Le présent rapport a été établi sur la base d'une enquête qui s'est déroulée en 2016. Il repose sur deux méthodes de travail : d'une part, des **entretiens semi-directifs** réalisés au 1^{er} semestre 2016 auprès d'une cinquantaine de personnes¹, dont une première exploitation a servi de base pour programmer, d'autre part, deux **séminaires territoriaux** plus collectifs tenus à Bordeaux le 24 mai et à Nancy le 14 juin 2016 et qui ont réuni chacun près d'une cinquantaine de participants. Durant ces séminaires d'une journée, nous avons invité de nombreuses personnes que nous n'avions pas pu voir en entretien individuel à s'exprimer autour des thématiques qui font l'objet de ce rapport. De plus, un **séminaire de travail et de production d'idées** s'est tenu le 3 février 2017 à Strasbourg et a rassemblé une soixantaine de participants (*cf.* chapitre 5)².

D'emblée, l'enquête doit assumer le fait qu'elle ne prend pas en compte un état des lieux des maisons d'opéra en France, mais qu'elle se penche prioritairement sur les recompositions du monde de l'art lyrique dans deux nouvelles régions. Il est cependant tout à fait clair que, même si d'autres régions n'ont pas à se réorganiser avec la même intensité, elles se trouvent exposées, comme toutes les autres, aux conséquences de la loi sur la métropolisation et de la loi sur la liberté de création.

L'enquête ne visait pas à prendre en compte l'ensemble de données existantes, telles qu'elles sont rassemblées par la ROF, pour dégager les éléments d'un « modèle économique » et d'un « modèle de gestion » des maisons d'opéra. Il existe de bons travaux sur ces questions sur lesquels nous nous appuyons. Ce rapport ne saurait donc dégager toutes les dimensions d'analyse que l'on pourrait explorer sur la situation des maisons d'opéra. Les prismes managériaux et artistiques s'inscrivent eux-mêmes dans un cadre de régulation général qui est en profonde mutation en France. Les deux réformes territoriales, celle du 27 janvier 2014 créant les nouvelles métropoles et celle de la loi NOTRe du 7 août 2015 qui crée les nouvelles régions, vont introduire des changements dont on peine aujourd'hui à déterminer l'ampleur mais qui affectent profondément les équilibres issus de la première réforme de décentralisation de 1982-1983. Dans le champ culturel, la fusion des régions entraîne son lot

d'enthousiastes, peu nombreux en vérité, et de sceptiques en nombre plus conséquent. Un scepticisme qui n'est pas déraisonnable mais qui reste tempéré car, comme le disait cet universitaire : « nous sommes dans l'inconnu. Sur le plan culturel tout est à construire »³.

Le rapport est structuré en cinq chapitres. Un premier chapitre pose le **cadre problématique de l'étude** en saisissant le monde de l'art lyrique comme un **système de coopération** soumis à de profondes mutations dans ses dimensions constitutives, c'est-à-dire sa matérialité, son système d'acteurs et sa logique symbolique. Le deuxième chapitre aborde les **dynamiques matérielles du fonctionnement des opéras** en privilégiant les **contraintes physiques du bâtiment** lui-même et la **politique de gestion des publics**. Dans le troisième chapitre est analysé le **système d'acteurs** dans sa tentative de s'adapter aux changements organisationnels et politiques en cours. Le quatrième se concentre sur les **différentes logiques symboliques qui conduisent l'institution de l'opéra à renégocier le sens de son existence dans l'espace public**. Le cinquième et dernier chapitre prolonge la réflexion en proposant des **pistes de travail pour l'évolution du secteur lyrique** alimentées par les professionnels du domaine lors des rencontres à Bordeaux, Nancy et Strasbourg – au cours desquelles les principes collaboratifs et prospectifs qui ont animé cette démarche ont pris tout leur sens.

1 Sauf mention contraire, les citations présentes dans le rapport sont issues des entretiens avec les personnes rencontrées. *Cf.* la liste des entretiens réalisés en annexe 1 du rapport.

2 Les programmes des séminaires figurent en annexe 2.

3 Jean-Marie Augustin, « Dossier Grande région », *L'Affût*, décembre 2015, p.3.

#01

Le monde de l'art lyrique comme système de coopération



Dans le compte rendu de l'initiative du magazine *Télérama* à l'hiver 2017, *Les États généreux de la culture*, on peut lire : « tous les acteurs culturels continuent de se tourner vers un État qui n'a plus forcément les moyens de ses interventions. Les villes font souvent désormais leur propre politique. On ne sait plus qui est responsable de quoi. Le temps est venu d'un grand chambardement »¹. Les deux premières propositions sont très discutables : tous les acteurs ne se tournent plus vers l'État depuis longtemps ! Les villes ne font pas seules leurs propres politiques culturelles ; elles les partagent dans un système de coopération dont la récente loi du 7 juillet 2016 relative à la création, l'architecture et le patrimoine (LCAP) a réaffirmé l'importance. En revanche, il est vrai que la clarification du système institutionnel, avec les nouvelles métropoles de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (Maptam) et les nouvelles régions de la loi portant Nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (NOTRe), est un chantier permanent. C'est la raison pour laquelle nos interlocuteurs, contrairement peut-être à ceux de *Télérama*, ne plaident pas pour un « grand chambardement ». La coopération reste plus que jamais à l'ordre du jour, il faut cependant lui donner un contenu mieux adapté aux changements législatifs et institutionnels qui traversent le monde de l'opéra.

C'est en raison de cette exigence que les prismes par lesquels on aborde la question de l'opéra dans divers milieux ne se laissent pas enfermer dans une image simple et consensuelle. Saisir ce qu'il en est de son existence, de ses tendances, de sa prospective en quelques paragraphes relève de la gageure. Aussi dans ce chapitre on substituera à un « état de l'art » un bref inventaire des jugements contradictoires dont l'opéra est l'objet (partie 01.). On présentera ensuite une problématique de la coopération au sein d'un monde de l'art dominé par des conventions en évolution (partie 02.) pour terminer ce chapitre par quelques indications méthodologiques (partie 03.).

01. L'opéra aujourd'hui : des jugements contradictoires, une contrainte économique indépassable

À propos de l'opéra, il est déroutant de voir à quel point les observations, jugements, coups de gueule aussi, sont contradictoires. Tel prédit la mort des institutions lyriques de province à cause de « l'indifférence et de l'incompréhension profonde » des responsables politiques nationaux et locaux², tels autres, emportant le bébé avec l'eau du bain, voient la fin de l'opéra avec la fin des cultures nationales³. L'opéra est-il mort ? Ce titre du *Washington Post* le 31 octobre 2014 déclenche une belle polémique dans la presse américaine. Le sociologue Slavoj Žižek fait mourir l'opéra une seconde fois⁴, ce dont la Royal Opera Company de Londres prend prétexte pour commander 4 opéras à des musiciens contemporains. On se souvient de la polémique soulevée par Maryvonne de Saint-Pulgent lors de la présentation de

l'Opéra Bastille comme opéra populaire⁵ : « comment un art de cour peut-il devenir populaire ? Faut-il démocratiser l'opéra ? ». Des initiatives en ce sens fleurissent partout dans le monde. Parmi les raisons de faire vivre l'opéra, on trouve l'idée qu'il pourrait être un modèle fondateur pour l'imaginaire européen⁶. Les interrogations récurrentes sur son coût posent des problèmes fondamentaux sur ce qu'est un service public⁷. Aux États-Unis, où l'opéra n'est pas un « service public », la situation est encore plus chaotique : certaines maisons sont menacées de fermeture ou annulent leur saison (New York City Opera) parce que les donateurs se font plus rares ou se détournent de l'opéra. Des opinions absolument contradictoires coexistent. On parle d'un nouveau boom de l'opéra qui n'aurait jamais été aussi populaire⁸, ne serait-ce que parce que, contrairement aux maisons européennes qui vivent de l'argent public, les américaines ne sont pas « dissociées de leur public ». Elles

1 Les États généreux de la culture, *Télérama*, « Dix clés pour faire mieux », 2017, cf. <http://www.telerama.fr/scenes/lisez-et-telechargez-notre-livre-blanc-des-etats-generoux-de-la-culture,154071.php>.

2 Chantal Chabert, *La Fin de l'art lyrique en province*, Paris, L'Harmattan, 2001.

3 Lluís Bonet, Emmanuel Négrier, *La Fin des cultures nationales ? Les politiques culturelles*, Paris, La Découverte, 2008. Voir aussi Joseph Cermatori, « Notes on Opera's Exquisite Corpse », *A Journal of Performance and Art*, vol. 35, n°1, janvier 2013.

4 Slavoj Žižek, *La Seconde mort de l'opéra*, Paris, Circé, 2006. Dans son *Esthétique*, Hegel avait déjà constaté la mort de l'art, comme une instance « dépassée » et sans nécessité pour les temps modernes.

5 Maryvonne de Saint-Pulgent, *Le Syndrome de l'Opéra*, Paris, Laffont, 1991.

6 C'est le credo du réseau européen *Opera Europa* ; voir aussi Timothée Picard, *Âge d'or, décadence, régénération. Un modèle fondateur pour l'imaginaire musical européen ?*, Paris, Classiques Garnier, 2013.

7 Julien Bouvet, « Il est rare qu'un service public qui concerne si peu d'utilisateurs ait un budget aussi généreux », *Regards croisés sur l'économie*, 8 février 2016.

8 Jonathan Leaf, « America's Opera Boom », *The American*, 20 juillet 2007.

font même de l'opéra un laboratoire d'expérimentation de nouvelles formes et de jeunes talents⁹. En même temps, on évoque la fatalité du rétrécissement du public¹⁰. Non à l'innovation ! dit un traditionaliste, c'est le modernisme même qui dégrade l'art lyrique et tout l'héritage spirituel de la civilisation européenne¹¹. Au contraire, c'est l'audace artistique et l'innovation qui feront revenir les jeunes dans nos maisons, dit un moderniste. Notre enquête n'avait pas pour objectif d'analyser les transformations profondes qui affectent l'opéra comme genre artistique¹². On s'en remet ici aux spécialistes qui nous montrent comment l'art lyrique se redéploie en tous lieux¹³. Alors vive l'opéra dans les friches, dans les appartements, dans les couloirs du métro, dans les gares, en bref, partout et à n'importe quel moment ! Les dernières controverses dont on vient de faire état concernent la France. De nombreux acteurs soulignent la nécessité impérieuse de trouver des modèles et des inspirations en dehors des frontières françaises afin de faire évoluer les maisons d'opéra.

La prochaine étape de développement pourrait s'inspirer de ce que certaines structures ont pu accomplir dans ces dernières années, notamment pour pallier la réduction des budgets – souvent d'ailleurs sous des formes brutales. Le modèle anglo-saxon apparaît de plus en plus pertinent pour faire évoluer les structures d'opéra. Lors du jury de recrutement du nouveau directeur général de l'Opéra national de Bordeaux, la candidate australienne a fait des propositions inspirées des changements qui interviennent dans le monde anglo-saxon jugées, selon certains, séduisantes. La nouvelle directrice de l'Opéra national du Rhin vient de Stuttgart où elle a travaillé selon un modèle de saison « à l'allemande », différent de celui qui est pratiqué en France. Ces changements font néanmoins l'objet d'une certaine prudence, voire de réticence, mais ils sont désormais examinés avec sérieux. L'opéra est-il cher ? Oui !, répondent ceux qui examinent les prix les plus élevés dans les festivals les plus exclusifs. Non !, rétorquent ceux qui mettent en avant les tarifications pour les jeunes et les scolaires. Cher, par rapport à quoi ?, disent ceux qui comparent le prix moyen des places à l'opéra, plus bas que celui des concerts de stars de la chanson ou des grands matchs de football¹⁴.

1.1. L'impact économique de l'opéra : une dépense ou une bonne affaire ?

On pourrait continuer longtemps à montrer que la grande diversité des points de vue empêche d'avoir une prise solide sur la situation de l'opéra, que ce soit comme genre artistique ou dans ses rapports institutionnels avec ses publics et ses commanditaires. Peut-être, pourrait-on trouver plus de clarté dans l'examen de ce qu'on appelle le « modèle économique de l'opéra » ou plus largement l'inscription de l'opéra dans une économie politique urbaine. Des travaux nombreux ont expliqué, affiné, nuancé la célèbre théorie des économistes William J. Baumol et William G. Bowen¹⁵. En France, depuis le livre pionnier de Dominique Leroy et à la suite des travaux sur l'économie de l'art de Xavier Greffe, de nombreux chercheurs ont contribué à l'économie de la culture : Xavier Dupuis, Françoise Benhamou, Joëlle Farchy et Dominique Sagot-Duvauroux¹⁶. Dans notre domaine plus précisément, des recherches approfondies et comparatives ont été menées récemment¹⁷, qui montrent un sensible glissement tant sur le plan économique de la « fatalité des coûts » que sur celui du management avec la remise en cause de la fameuse dichotomie « répertoire *versus* *stagione* ». Nous ne nous intéressons ici que marginalement aux problèmes financiers des opéras et nous n'abordons pas directement la discussion, toujours renouvelée, de leur impact économique. On sait que les grands modèles mis à jour pour le monde du théâtre ont montré largement leur pertinence pour l'opéra. Ils sont maintenant bien connus. Et, quand des nuances ont été apportées, soit avec la notion de *surqualité* proposée par Xavier Dupuis¹⁸, soit avec un possible modèle alternatif dans l'étude de l'Opéra Bastille par Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, elles n'ont pas substantiellement altéré la théorie de base. Il n'y a donc pas lieu de remettre en cause les « lois d'airain de l'ingouvernabilité économique »¹⁹ qui s'appliquent à

9 Alex Ross, "The Opera lab", *New Yorker*, 2/3/2014, vol. 89, Edition 47.

10 Caitlin Vincent, "The Incredible Shrinking Opera Audience", *Opera Pulse*, <https://www.operapulse.com/explore-opera/features/the-incredible-shrinking-opera-audience/>.

11 Ion Piso, *The crisis of the opera? : a study of musical hermeneutics*, Cambridge scholars publishing, Newcastle, 2013, p.XII.

12 Voir Cécile Auzolle (dir), *La création lyrique en France depuis 1900. Contextes, livrets, marges*, Rennes, PUR, 2015, et les travaux de Nicolas Darbon, dont « L'opéra postmoderne la quête de l'*Unitas multiplex* », *Labyrinthe*, n°10, 2001, Thèmes, p.65-82.

13 Cf. Marine Jaquet, *Des saisons d'opéra hors les murs : expériences en France et à Genève*, Lausanne, EPFL, 2004. Pour une vision large du déploiement de l'opéra, voir Timothée Picard, *La Civilisation de l'opéra*, Paris, Fayard, 2016.

14 Guillaume Decalf, « Cher, l'opéra ? », 23 octobre 2015, <https://www.francemusique.fr/opera/cher-l-opera-1169>.

15 William J. Baumol, William G. Bowen, *Performing Arts : The Economic Dilemma*, The Twentieth Century Fund New York, 1966.

16 Pour un état de l'art récent voir « L'Économie de la culture » n° spécial dirigé par Xavier Greffe de *La Revue d'économie politique*, vol. 120, 1, 2010.

17 Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, *L'Opéra de Paris. Gouverner une grande institution culturelle*, Paris, Vuibert, 2006. Voir également : Xavier Dupuis, « La surqualité, le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? », *Revue économique*, vol. 34, n°6, novembre, 1983, pp. 1089-1115 ; Maria Bonnafous-Boucher et alii, « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? » *Revue française de gestion*, vol. 29, n°142, 2003, p.169-188.

18 Xavier Dupuis, *L'économie méconnue de l'Opéra*, Laboratoire d'économie sociale, Intergroupe de recherche en économie de la culture, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne, 1996.

19 Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, « L'Opéra de Paris est-il économiquement ingouvernable ? », *Revue française de gestion*, vol. 29, n°142, 2003, p.147.

l'ensemble des institutions culturelles de spectacle. Quant à la question des gains de productivité grâce à la digitalisation des maisons et des spectacles, elle est généralement accueillie avec le scepticisme dont faisait preuve Maryvonne de Saint-Pulgent quand elle évoquait une « illusion technique »²⁰.

Il est maintenant courant que les maisons d'opéra diligentent elles-mêmes des travaux sur leur impact économique. Cette tendance, très en phase avec les impératifs de l'*accountability*²¹ a produit de multiples études de cette sorte. Il s'agit à la fois de convaincre les parties prenantes de la légitimité des subventions publiques mais aussi de préparer, en interne, les acteurs de l'opéra à des changements inévitables. Les Britanniques ont été à la pointe de ces recherches, comme le montre la vague de 25 travaux commandés par le *British Arts Council* et les *Arts Councils* régionaux dès 2004. La méthode s'est affinée comme en témoigne l'enquête faite sur le *Welsh National Opera* de Cardiff²². L'Opéra de Lyon a rendu publique une flatteuse étude sur les retombées économiques de l'investissement public dans la maison²³. Le cabinet Deloitte a publié une étude avec un spectre plus large en 2013 qui conclut dans le même sens²⁴. Il avait fait paraître une étude sur l'Opéra de Sydney comprenant des chiffres mirifiques : le *Sydney Opera House* rapporterait 775 millions de dollars par an²⁵ ! Une commande a été passée en 2015 par les Forces Musicales à l'agence Traces TPi incluant des éléments de l'*impact économique des maisons d'opéra et festivals d'art lyrique*. Sans prédire l'avenir, on peut s'attendre à ce qu'elle conforte les données déjà connues sur l'impact économique de l'opéra. La problématique de la ville créative génère régulièrement son flot d'études d'impact et les controverses qu'elles suscitent gonflent le nombre des publications. La question de la rétraction des financements accordés aux structures musicales a fait l'objet d'une enquête commandée par le réseau

Accord Majeur à l'Université de Montpellier (CEPEL)²⁶. Elle montre que les ressources ont encore baissé pour toutes les structures musicales, hormis les festivals, et que de lourdes incertitudes pèsent sur leur avenir. On remarquera, au passage, qu'à quelques exceptions près, les institutions culturelles françaises recourent plus volontiers pour ces études à des agences privées de conseil, alors que les Britanniques font davantage confiance aux universités. Un article de deux universitaires français pointe des erreurs de méthode qui aboutissent à un « surréalisme complet » dans une étude française très commentée et commandée par le Forum d'Avignon²⁷.

1.2. Les nécessités de l'*accountability*

Si l'on ne trouvera pas ici une nouvelle enquête sur l'économie de l'opéra, on s'interroge en revanche sur l'effet d'ensemble à la fois politique, managérial et artistique des restrictions budgétaires qui ont frappé des maisons d'opéra très récemment. Comme l'écrivent des économistes de la culture à propos de la récession des subventions que les maisons avaient déjà connue en 1993 : « il semble bien que lors des périodes de difficultés économiques, les budgets de la culture servent de variables d'ajustement pour éviter des déficits budgétaires trop élevés »²⁸. On sait d'autre part que le désengagement financier se répercute directement sur la capacité de production artistique, variable plus souple que celle des salaires ou du « théâtre en ordre de marche ». Il est logique alors de voir se multiplier les inquiétudes à ce propos et toute une gamme d'attitudes contrastées sur la question. Nous tiendrons compte de volontés, parfois de velléités de modernisation de l'opéra par les principes du « nouveau management public ». Le grand vent de la « managérialisation » atteint la France comme elle a, par exemple, atteint l'Italie ces dernières années. Dans ce pays, une politique radicale de changement de statut des opéras, devenus fondations privées, n'a pourtant pas modifié en profondeur les pratiques managériales²⁹. Faut-il faire l'hypothèse d'une « illusion managériale », comme d'autres observateurs font l'hypothèse d'une « illusion technique » pour moderniser l'opéra ?

20 Maryvonne de Saint-Pulgent, *Le syndrome de l'Opéra*, Paris, Laffont, 1991, p.44.

21 On garde le vocabulaire anglais pour illustrer l'idée de la « responsabilité » de ceux qui doivent « rendre des comptes » aux citoyens de façon « transparente ».

22 Dominic Shellard, *An Economic Impact Study of Welsh National Opera within Wales*, Leicester, De Montfort University, 2010, https://www.dora.dmu.ac.uk/bitstream/handle/2086/9331/DMU1487%20WND_Research%208pp_Layout%201.pdf?sequence=1.

23 L'étude de *Nova Consulting* fait état d'une somme de 80 millions d'euros générés par l'Opéra de Lyon soit environ 3 euros pour 1 euro investi, auxquels s'ajoutent 90 millions d'euros en impact touristique additionnel. Voir : *Opéra de Lyon une institution en marche*, http://cpdo.fr/resources/Documentation/Rapp_etudes/Etudes-opera/Syntoperalyon.pdf.

24 L'étude réalisée par le cabinet Deloitte sur 12 opéras en Europe indique que la contribution au produit intérieur brut de chaque euro dépensé à l'opéra est de 1,5 euro et que chacun de ces euros génère 0,31 euro en taxes fiscales. Cf. Félix Losada, *Opera : A European Worth*, Deloitte, 2013, http://cpdo.fr/resources/Documentation/Rapp_etudes/Etudes-opera/deloitte.pdf.

25 Depuis son ouverture, il aurait rapporté 4,6 milliards de dollars à l'économie australienne, cf. <http://deloitteaccess.economics.com.au>.

26 CEPEL, « Financements publics, privés et ressources des membres d'Accord Majeur », 2014-2016, 5^e rencontres Accord Majeur, 12 juillet 2016, Aix-en-Provence.

27 Voir Olivier Gergaud, Victor A. Ginsburgh, "On the Economic Effects of Music and Opera Festivals" (31 janvier 2014), *Social Science Research Network*, <http://ssrn.com/abstract=2388690>.

28 Maria Bonnafous-Boucher et alii, *op. cit.*

29 Luigi Maria Sicca, Luca Zan, "Much Ado about Management : Managerial Rhetoric and the Transformation of Italian Opera Houses", *Journal of Arts Management*, 7(3), 2005, p.46-64.

Tableau 1 : totalité des représentations pas pays et nombre de représentations par million de citoyens, pour la saison 2015-2016

Rang	Pays	Totalité des représentations, saison 2015-2016	Population nationale en millions d'hab.	Rang	Pays	Nombre de représentations par million de citoyens	Nombre total de représentations / population (millions d'hab.)
1	Allemagne	6 795	81,758	1	Autriche	139,2	1 163 / 8,356
2	États-Unis	1 657	308,746	2	Suisse	83,7	652 / 7,786
3	Russie	1 490	141,927	3	Allemagne	83,1	6795 / 81,758
4	Italie	1 393	60,419	4	République tchèque	76,6	818 / 10,675
5	Autriche	1 163	8,356	5	Estonie	70,9	95 / 1,340
6	France	1 020	65,822	6	Slovénie	55,6	114 / 2,049
7	Royaume-Uni	989	62,042	7	Hongrie	52,4	521 / 9,942
8	République tchèque	818	10,675	8	Suède	43,2	404 / 9,354
9	Suisse	652	7,786	9	Lettonie	42,8	95 / 2,218
10	Pologne	638	38,192	10	Danemark	39,4	219 / 5,558
11	Hongrie	521	9,942	11	Slovaquie	38,1	207 / 5,430
12	Espagne	488	46,030	12	Lituanie	35,5	115 / 3,244
13	Suède	404	9,354	13	Norvège	32,4	160 / 4,938
14	Australie	275	22,560	14	Bulgarie	26,3	199 / 7,577
15	Ukraine	233	44,854	15	Luxembourg	23,9	12 / 0,502
16	Belgique	231	10,828	16	Croatie	23,6	106 / 4,486
17	Pays-Bas	224	16,648	17	Italie	23,1	1393 / 60,419
18	Danemark	219	5,558	18	Belgique	21,3	231 / 10,828
19	Slovaquie	207	5,430	19	Finlande	17,1	92 / 5,375
20	Roumanie	206	21,959	22	France	15,5	1 020 / 65,822

Source : Operabase

Les nécessités de l'*accountability* produisent des données qui permettent de situer les opéras de France par rapport à ceux de l'Europe et du monde. Pour la France, il revient à la ROF de collecter les données auprès de chaque institution membre du réseau. Les statistiques suivantes (cf. tableaux 1 et 2) proviennent de *Operabase*, plateforme qui recense les données au plan mondial.

Si on examine le rang des villes classées par nombre de représentations en 2015-2016, on ne s'étonne pas de trouver en tête de liste les grandes capitales (Moscou, Vienne, Berlin) et les mégapoles (Saint-Petersbourg, New York). Paris occupe la 11^e place mais les autres villes françaises sont très loin dans ce classement (cf. tableau 2) dominé par l'Allemagne (sept villes dans les 20 premières places).

Tableau 2 : villes françaises classées par le nombre de représentations pendant les saisons 2014-2015 et 2015-2016
NB : le nombre de représentations peut varier fortement d'une année à une autre.

Ville	Saison 2015-2016		Saison 2014-2015		Population en millions d'habitants
	Rang	Nombre de représentations	Rang	Nombre de représentations	
Agglomération parisienne	11	245	7	336	10,20
Lyon	47	97	74	82	0,42
Strasbourg, Mulhouse, Colmar (cumul)	98 (estimation)	65	115 (estimation)	61	0,44
Aix-en-Provence	163	37	193	37	0,13
Marseille	164	37	201	35	1,42
Toulouse	165	37	144	50	0,37
Nantes	173	36	254	23	0,25
Nancy	184	34	176	40	0,10
Montpellier	193	32	253	23	0,21
Bordeaux	215	27	210	34	0,21
Rouen	216	27	286	19	0,11
Tours	220	25	226	29	0,13
Metz	251	21	309	17	0,12
Reims	301	16	264	21	0,18
Limoges	396	9	327	14	0,14

Source : Operabase

Certes, cet indicateur est loin de refléter toute l'activité d'une maison d'opéra ; il a notamment l'inconvénient de restreindre l'art lyrique aux seules productions opératiques, mais il contribue aux interrogations sur la « performance » des maisons françaises.

On peut compléter ce bref panorama en rappelant que depuis 2012 des récompenses sont attribuées aux divers acteurs des opéras par l'*International Opera Awards*. Quelles que soient les réserves que l'on peut avoir à l'égard de ce genre de classement, il est à remarquer la faible présence des Français parmi les lauréats. En 2014, le Festival d'Aix est lauréat dans la catégorie « Festival » et « nominé » pour 2017 ; en 2016, Laurent Pelly est lauréat dans la catégorie « Metteurs en scène » et l'opéra d'Offenbach *Le Roi Carotte* donné à Lyon, lauréat dans la catégorie « Redécouvertes ». Le ténor Stanislas de Barbeyrac est lauréat en 2016, dans la catégorie « Jeune chanteur ». Pour 2017, laissons la parole à Christophe Rizoud : « si la sélection, réalisée par un jury international mais présidé par le très britannique rédacteur en chef d'*Opera magazine*, John Allison, a souvent semblé boudier la France, quelques-uns de nos artistes et institutions lyriques parviennent cette année à se placer en position : Philippe Jordan, Stéphane Degout, Stéphanie d'Oustrac, l'Opéra de Lyon, le Festival d'Aix-en-Provence, Marianne Crebassa pour *Oh, Boy!*, Sabine Devielhe pour *les Sœurs Weber* et même notre Roberto Alagna national dans la catégorie prix des lecteurs, le seul des dix-sept trophées pour lequel la décision finale appartient au public »³⁰.

30 Christophe Rizoud, « International Opera Awards, vous avez votre mot à dire », 7 février 2017, www.forumopera.com.

02. Cadrage théorique : une problématique de la coopération

2.1. Les « conventions » du « monde de l'opéra »

Le monde de l'art de l'opéra qu'on examine ici en suivant l'approche de Becker³¹, se présente comme un monde gouverné par des **conventions** orientées vers la production d'un objet : le spectacle d'opéra. Ces conventions ont une histoire, elles se fondent sur des propositions antérieures mais elles peuvent, dans certaines proportions les modifier. Elles concernent les matériaux et les procédés à utiliser, la forme que prend le rapport du procédé au matériau, les relations entre les producteurs ainsi qu'entre les producteurs et les publics destinataires. Les conventions forment une communauté de pratiques plus ou moins subtilement hiérarchisée, mais où les formes d'investissement et de plaisir obéissent à quelques codes standardisés³². Ce monde de conventions n'est pas forcément un monde du consensus. Il ne faut en effet pas méconnaître derrière les accords qui le dynamisent « les relations objectives qui sont constitutives de la structure du champ et qui orientent les luttes visant à la conserver ou à la transformer »³³. Il s'agit donc d'un monde particulièrement complexe. Son ancienneté, son rapport au politique, ses particularités esthétiques et sociales, sa forte différenciation avec les autres mondes de l'art en rendent la saisie difficile. À ces difficultés s'ajoutent celles de caractériser les évolutions auxquelles il est confronté, comme tous les autres mondes de l'art, mais à travers le filtre de ses particularités.

Les conventions forment des systèmes qui s'incarnent dans une matérialité. Les bâtiments et équipements divers de l'opéra sont déjà une signature visuelle particulière. La monumentalité de l'opéra et son implantation spatiale relèvent de conventions pluriséculaires immédiatement reconnaissables par les habitants d'une ville, même lorsqu'ils n'en sont pas usagers. De même, les divers équipements qui concourent à la production du spectacle, des cintres aux ateliers de décors, costumes, accessoires, sont lestés de particularités techniques et esthétiques qui forment un savoir propre, entretenu et transmis selon des modalités particulières. L'opéra est donc doublement patrimonial, à

travers sa monumentalité et à travers le « conservatoire » de métiers d'artisanat d'art qu'il maintient. D'autres systèmes techniques lui sont moins spécifiques, ceux de la communication et de la gestion des flux, notamment lorsqu'ils sont, comme c'est le cas aujourd'hui, de plus en plus numérisés. La solidarité entre toutes ces composantes matérielles est très prononcée et souvent, lorsqu'une de ces composantes est modifiée, c'est l'ensemble qui doit s'adapter. C'est la raison pour laquelle les bouleversements de la structure matérielle sont rares et coûteux : ils peuvent accompagner un changement qui se veut total comme la réforme de l'opéra voulue par Wagner à Bayreuth, ou une réforme plus limitée, comme dans le cas de l'Opéra Bastille. D'une manière générale, on ne peut pas être assuré que les conventions obéissent à un optimum rationnel au début de leur course, et plus encore lorsqu'elles sont anciennes, alors qu'elles ne sont plus que le résultat d'ajouts successifs. Aussi lorsqu'on présente une nouvelle convention comme un progrès dans la rationalisation des processus, il faut surtout y voir le jeu des contraintes incorporées dans les matériels, les équipements et les procédures. Cette conscience des contraintes est assez visible lorsqu'on propose de remplacer des matériels anciens par des systèmes automatisés qui bouleversent les habitudes et relations de travail.

2.2. Les différentes logiques symboliques

Les conventions s'incarnent dans des logiques symboliques. Elles peuvent reposer sur un savoir social tacite et indiscuté. Barthes a ironiquement montré comment derrière la banalité de la formule « Le théâtre c'est le théâtre », tout l'univers des codes sociaux et esthétiques traditionnels de la bourgeoisie s'exprime. Pour beaucoup d'amateurs, « l'Opéra, c'est l'Opéra » alors que d'autres considèrent cette formule comme une fausse simplification, voire une caricature. Cela veut dire que les conventions recèlent un potentiel de conflictualité. Lorsque, par exemple, la convention de pédagogie de l'œuvre fait son entrée dans le monde de l'art, elle s'oppose à celle de la confrontation directe entre l'œuvre et le public, des registres de justification antagonistes sont mobilisés et il est nécessaire de trouver des accommodements pour ne pas bloquer la machine. Toutefois les confrontations brutales sont rares, on assiste plutôt à des glissements, des ajustements, des passages de fil en aiguille où de « nouvelles » conventions en viennent à supplanter les

31 Howard S. Becker, *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.

32 Nick Crossley, Wendy Bottero, "Music Worlds and Internal Goods : The Role of Convention", *Cultural Sociology*, vol. 9(1), 2015, p.38-55.

33 Bourdieu reprochait à Becker d'avoir fait l'impasse sur ces relations objectives, cf. Bourdieu Pierre, *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Le Seuil, 1992, p.288.

anciennes. Un monde de l'art admet que des conventions soient en ascension, d'autres en déclin ou en recomposition, à condition qu'on puisse s'entendre sur la façon dont elles sont polarisées. Cela oblige l'observateur à éviter toute volonté de systématiser l'état d'un monde de l'art.

Chaque acteur du monde de l'opéra s'appuie sur des objets, une matérialité qu'il travaille et qu'il transforme pour lui donner une forme, la forme attendue. C'est cette forme qui résulte de la chaîne d'interactions ; de coordinations et de coopérations propres au monde de l'opéra. Elle porte une *qualité du produit*³⁴, un objet que l'on peut saisir comme témoin de la « bonne santé » du système de coopération. Portées par des acteurs sévèrement sélectionnés ayant une forte conscience d'agir au sein d'un système, c'est-à-dire de partager des valeurs et des intérêts communs, les conventions forment une sorte de patrimoine pour ces acteurs. Il n'est pas si facile de pénétrer ce monde qui agit souvent comme un club sélectif et fermé où les coûts d'entrée peuvent être élevés. C'est aussi une clé pour déterminer les formes de hiérarchie à l'intérieur du monde de l'opéra. Si chaque acteur compte dans la réalisation du produit et lui imprime une part de qualité, de fortes asymétries existent. Les nouvelles métropoles et les régions compteront-elles autant que l'État et les villes ? Becker propose la notion d'acteur cardinal pour qualifier le rôle joué par certains personnages dans la division du travail artistique. Ces rôles sont perçus à travers un certain nombre de mythes (le Bâtitteur, le Décideur, l'Artiste). Le mythe de la *diva assoluta* s'adresse au public, il masque l'enchaînement des actes de coopération et le pouvoir de certains acteurs qui peuvent avoir intérêt à ce que les opérations d'imputation de la qualité, la charge mythique, se reportent sur tel ou tel. Par exemple, on assiste aujourd'hui à de fortes tensions entre metteur en scène et chef d'orchestre, tensions qui manifestent un glissement dans les formes d'imputation. Le metteur en scène, comme au théâtre dans les années 1980, endosse le rôle de créateur. La crise provient souvent de l'incapacité à distinguer dans un système de coopération qui incarne le mieux le mythe en l'absence d'un mythe alternatif ou plus puissant.

2.3. L'exceptionnalité, une convention en évolution

Il résulte de tout cela qu'il ne faudrait pas voir un monde de l'art comme borné et immuable. Nous avons évoqué plus haut les glissements d'une convention à l'autre ; ils ne sont pas automatiques. Ils sont en réalité pris en charge par

des acteurs qui créent des ponts entre divers ensembles de conventions, acteurs qu'on peut voir comme des traducteurs ou des médiateurs assurant la communication et pouvant endosser du même coup un rôle d'ensemblier. Ce qui signifie aussi que les conventions doivent avoir une certaine souplesse pour garder leur efficacité, sinon elles font tomber dans la répétition, l'ennui, l'académisme.

On garde présent à l'esprit qu'un monde de l'art comme celui de l'opéra, contient toujours une part d'indétermination, cette part qui précisément aide la négociation, laisse une place à l'interprétation et évite de penser que tout y est implacablement programmé. En régime normal, les attentes des membres sont reliées par des anticipations stables et réciproques. Le contrôle de l'incertitude y est possible, et génère pour le contrôleur une forme de pouvoir, parce que ces incertitudes sont *structurées* au sein du monde de l'opéra et filtrent la part d'invention nécessaire à la reproduction du système.

Mais qu'en est-il lorsque les incertitudes ne sont plus structurées ? Quand, par exemple, les conventions se mettent à proliférer ou quand des acteurs cardinaux – les régulateurs et/ou les financeurs – perdent de leur stabilité ? La convention centrale au monde de l'opéra est celle de l'**exceptionnalité**. Cette exceptionnalité s'étend à toutes les dimensions de l'existence de l'opéra et a servi de point de rencontre, de reconnaissance, entre ses divers acteurs. Elle est poussée à l'extrême car, selon Pierre Jamar, s'y ajoute une « illusion d'unicité »³⁵ qui fait que seul l'opéra détient la légitimité de présenter des spectacles d'art lyrique. Il a fallu un certain temps pour que soit acceptée, comme la RÔF y a beaucoup contribué, l'idée qu'être amateur de lyrique ne se résume pas à assister à un opéra ou à aller à l'opéra.

2.4. L'opéra dans les politiques culturelles : de l'exceptionnalité à la coopération

On ne doit pas s'étonner de cette convention puisqu'elle est déjà inscrite dans l'ADN de la politique culturelle elle-même : en tant que politique publique, la politique culturelle relève d'une exception, l'exception culturelle, qui fonde des orientations et des choix particuliers³⁶. Au sein de la politique culturelle fondée sur la notion d'exception,

34 Robert Salais, Michael Storper, *Les Mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Ed. de l'EHESS, 1993.

35 Pierre Jamar, « L'expérience lyrique : uniquement à l'opéra ? L'illusion d'unicité entre le genre musical opéra et la catégorie pratique art lyrique », *Tracés*, n°10, 2006, p.13-28.

36 Jacques Rigaud, *L'Exception culturelle : culture et pouvoirs sous la V^e République*, Paris, Grasset, 1995.

l'opéra, comme genre artistique et institution publique est lui-même exceptionnel. Sa genèse ancienne dans les cours européennes, son élévation au rang d'emblème national, son idéologie de rassemblement de tous les arts, le prestige qu'on lui reconnaît, son public appartenant à une élite sociale et les subventions particulièrement élevées qu'il reçoit, le mettent à part des autres domaines de la culture. Il est le « symbole même du raffinement culturel des grandes capitales »³⁷ mais aussi des grandes villes ou des villes qui se veulent grandes. Dans la fameuse parodie d'Armide³⁸ « L'Opéra de province » on peut entendre ces vers :

« Le luxe régne à Reims comme à la capitale
À fêter l'opéra les Rémois sont enclins
C'est le temps d'étaler son chant et sa morale [...] »

Du point de vue artistique, sa complexité vient renforcer son statut d'exceptionnalité. « Il est le genre de la complexité » selon Nicolas Darbon³⁹. Or, comme l'écrit de façon convaincante Françoise Benhamou, c'en est fini, à la fin du XX^e siècle, avec l'idée d'une sacralisation de l'exception culturelle⁴⁰. Une profonde crise financière, qui s'est accentuée depuis 2008, alliée à une réorientation idéologique de type néo-libérale, entraînent toute une série de dérèglements. Désormais, la politique culturelle cherche de nouveaux fondements idéologiques, de nouvelles ressources, un nouvel accord avec la société et invite tout le monde à rentrer dans le rang.

Quitter son statut d'exceptionnalité, rejoindre la politique culturelle, pour en épouser les nouvelles caractéristiques, voilà l'offre, plus ou moins clairement formulée, qui est faite au monde de l'opéra. Il la reçoit avec la conscience que son évolution est devenue de plus en plus désordonnée, c'est-à-dire incontrôlable, et que le monde de l'art lyrique, tel qu'il existait il y a encore peu, n'a plus les ressources internes pour se reproduire ; il doit envisager son avenir en pleine coopération avec les politiques culturelles. C'est en substance le message qu'adressent les grands réseaux nationaux et internationaux des acteurs du monde de l'art lyrique comme *Opera America*, ou *Opera Europa*. Lors d'une conférence de ce dernier réseau en 2013, Bernard Focroulle, directeur du Festival d'Aix-en-Provence dressait un sombre tableau de la situation des maisons d'opéra en Europe qu'il attribuait non seulement aux problèmes financiers bien connus mais à l'incompréhension dont le monde de l'art lyrique fait preuve devant les profonds changements qui l'affectent⁴¹. *Qui bene amat bene castigat...* Il incitait ce monde lyrique à s'inspirer de certaines institutions culturelles exemplaires qui conjurent la crise par un surcroît de créativité aussi bien dans le domaine économique que par une nouvelle approche de la *diversité*, c'est-à-dire d'un dialogue plus ouvert avec les autres cultures, avec les autres formes d'art, avec le champ de l'éducation artistique. En somme, pour participer pleinement à son renouveau, le monde de l'art lyrique doit pleinement participer aux chances comme aux contraintes qu'une politique culturelle de la diversité offre à ses acteurs.

Tableau 3 : étapes et formes de légitimation des politiques culturelles

PHASES	Démocratisation	Développement	Diversité
TERRITOIRE	National	Partenariat national/local	Ouverture internationale « glocal »
INSTITUTION	État	Club investisseurs publics	Public/privé
STYLE DE POLITIQUE PUBLIQUE	Top down	Coopération	Bottom up
ORIENTATION ÉCONOMIQUE ET CULTURELLE	Logique de l'offre Différenciations fortes	Différenciations en débat	Logique de la demande interculturalité
ACTEURS	Artistes professionnels	Professionnels ; amateurs, associations	Amateurs, consommateurs
ORIENTATION SOCIÉTALE	Modernisme, culture de la modernité	Cultures de la vie quotidienne	Post-modernisme Société culturelle

Le tableau 3 synthétise l'évolution des grandes formes de légitimation des politiques culturelles. Les phases de « démocratisation », référent initial des politiques culturelles à la création du ministère des Affaires culturelles, de « développement culturel », qui marque un premier élargissement, sont associées à certaines variables de la politique publique. La colonne de droite fait de la « diversité », aussi difficile à définir que soit ce terme, le type d'accord proposé et d'offre politique faite au monde de la culture.

37 Christophe Charles, *La dérégulation culturelle. Essai d'histoire des cultures en Europe au XIX^e siècle*, Paris, PUF, 2015, p.171.

38 Pierre-Antoine-Augustin de Piis, Pierre-Yon Barré, Jean-Baptiste-Denis Desprès, *L'Opéra de Province, Nouvelle Parodie d'Armide*, Didot, 1778, Acte I scène II ; le livret n'épargne rien et se continue ainsi à la scène III : « Qu'un spectacle magnifique / Charme un public incertain / Nous attirons la pratique / Ainsi qu'un marchand malin / Il faut parer la boutique pour vider le magasin ».

39 Nicolas Darbon, « L'opéra postmoderne la quête de l'*unitas multiplex* », *Labyrinthe*, 10, 2001, p.65-82, <http://labyrinthe.revues.org/1198>.

40 Françoise Benhamou, *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Paris, Seuil, 2006, p.337.

41 Bernard Focroulle, "Opera and the Future of Europe", avril 2013, <http://www.opera-europa.org/en/newsletters/features-past-and-present/opera-and-the-future-of-europe2>.

2.5. Le temps des incertitudes

Quand elle entre dans le monde de l'opéra, l'« offre politique » qu'est la diversité produit des conséquences en chaîne. Elle déstabilise tout l'édifice de codes, coutumes, manières de faire habituels au monde de l'opéra. La situation que nous avons à examiner pourrait se caractériser par des incertitudes peu ou mal structurées, entraînant une modification assez importante de la structure interne des conventions du monde de l'opéra. Lorsque les acteurs évoquent la recherche de nouveaux publics et la mise au point de nouvelles procédures pour attirer ces publics, ils conviennent que les conventions de public habituelles à l'opéra sont en train de changer et que, comme tout changement, il comporte un élément d'incertitude. De la même façon, lorsqu'on parle de l'ouverture de la programmation à des genres ou à des esthétiques nouvelles, on prend un *risque*, c'est-à-dire qu'on augmente la zone d'incertitude dans laquelle se meut une maison d'opéra.

Tout aussi préoccupante est la situation dans laquelle le cadre de régulation vient à changer plus ou moins brusquement. La réforme de l'organisation territoriale génère un « réagencement juridique de l'ordre social »⁴². Elle introduit ainsi des éléments d'inquiétude. Les métropoles issues de la loi de janvier 2014, et mises en place en 2015, vont-elles modifier le cadre dans lequel évoluent les maisons d'opéra ? Va-t-on vers une métropolisation de la culture ou reste-t-on encore dans le cadre municipal, et pour combien de temps ? La réforme régionale de la loi NOTRe, en créant de nouvelles régions, oblige à s'adapter à une situation nouvelle : faudra-t-il coopérer avec les maisons nouvellement incluses dans le nouveau périmètre alors que rien n'y obligeait par le passé ? Enfin, les autorités publiques, anciennes ou nouvelles qui financent les maisons, majoritairement ou marginalement, sont amenées à réduire leurs financements en raison de la crise générale des finances publiques. Quel sera l'effet des éventuelles rétractions des subventions sur le budget des opéras ? La période d'instabilité dans laquelle ils sont entrés est-elle destinée à durer ?

On joue alors dangereusement avec les mythes constitutifs des politiques culturelles en pensant que, cette fois, on va enfin voir un véritable changement dans ce qu'est l'art lyrique ou, au contraire, on va se rabattre sur cette formule d'un rassurant immobilisme : « l'opéra, c'est l'opéra ». Dans

les deux cas, on considère la situation sous l'angle du mythe, c'est-à-dire selon Hirschman « dans l'attente de certains résultats qui en fait ne se produisent jamais »⁴³. Il est en tout point plus raisonnable de penser avec un certain optimisme que les attentes de changement, qu'il ne faut pas exagérer, produisent des résultats lorsque l'ensemble des acteurs coopèrent selon des conventions convergentes. Il ressort que toutes ces interrogations n'appellent pas de réponses faciles car on ne peut pas les trouver dans la structure habituelle et le fonctionnement traditionnel des opéras. Il faut faire preuve d'inventivité, c'est-à-dire qu'il faut soumettre les conventions à un examen pour savoir comment les modifier, les adapter, les recomposer. Tel est le défi que le monde de l'opéra doit relever.

⁴² Jacques Caillosse, « Questions sur l'identité juridique de la gouvernance », in Romain Pasquier, Vincent Simoulin et Julien Weisben, *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Paris, LGDJ, 2007, p.64.

⁴³ Albert O. Hirschman, *Les passions et les intérêts*, Paris, PUF, 1980, p.117.

03. La méthodologie retenue

3.1. Territoires et temporalités

L'étude que la ROF a confiée à l'Observatoire des politiques culturelles consiste à établir une première analyse de la façon dont les maisons d'opéra abordent les défis à relever (cf. *supra*). Sans doute, les maisons d'opéra sont-elles très différentes les unes des autres, par leur histoire, leur taille, leur gouvernance ; sans doute aussi les changements dont il est question ne commencent, ni ne s'arrêtent aux réformes institutionnelles de 2014 et 2015 ou à la crise actuelle des finances publiques. Mais par commodité et pour la faisabilité d'une enquête qui a démarré en janvier 2016, il était nécessaire de focaliser sur cette séquence, de même qu'il a paru intéressant de choisir des terrains d'observation contrastés. Ainsi ont été choisies deux nouvelles grandes régions où l'art lyrique offre un profil bien différent.

Dans la région Nouvelle-Aquitaine, on trouve un opéra « national » dans la grande métropole qu'est Bordeaux, l'Opéra national de Bordeaux (ci-après ONB) et un opéra plus modeste à Limoges. La répartition des orchestres y est moins polarisée puisqu'à côté de l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine on trouve au sud l'Orchestre de Pau-Béarn, au nord l'Orchestre de Poitou-Charentes ainsi que l'Orchestre des Champs-Élysées, enfin à l'est l'Orchestre de l'opéra de Limoges. Des ensembles de musique contemporaine

comme Proxima Centauri et Ars Nova viennent élargir la palette musicale régionale.

Dans le Grand Est, plusieurs villes disposent d'un opéra – Reims (Opéra de Reims), Metz (Opéra-Théâtre de Metz Métropole, ci-après OTMM) et Nancy (Opéra national de Lorraine, ci-après ONL) – et un réseau d'opéras à Strasbourg, Colmar et Mulhouse est regroupé dans un syndicat intercommunal (Opéra national du Rhin, ci-après OnR). Ce dernier dispose, tout comme l'ONL, du label d'opéra national. La nouvelle région est bien pourvue en orchestres ; toutes les grandes villes disposent d'un ensemble symphonique.

Ces institutions lyriques ne peuvent pas être comparées entre elles car, au-delà de leurs statuts et labels spécifiques, elles se singularisent par des structures organisationnelles, des volumes d'activités, des budgets fort différents. Le tableau 4 synthétise les données des trois opéras qui disposent du label « opéra national », les seuls qui peuvent valablement être comparés entre eux. L'Opéra-Théâtre de Metz Métropole ne dispose pas d'une « reconnaissance » de l'État et aucune autre subvention que celle de Metz Métropole ; les opéras de Limoges et de Reims sont peu reconnus par l'État, et, même s'ils sont dans une dynamique ascendante, ils restent trop éloignés des maisons du « premier cercle » pour être inclus dans une comparaison avec elles.

Tableau 4 : données synthétiques de cadrage sur l'OnR, l'ONB et l'ONL

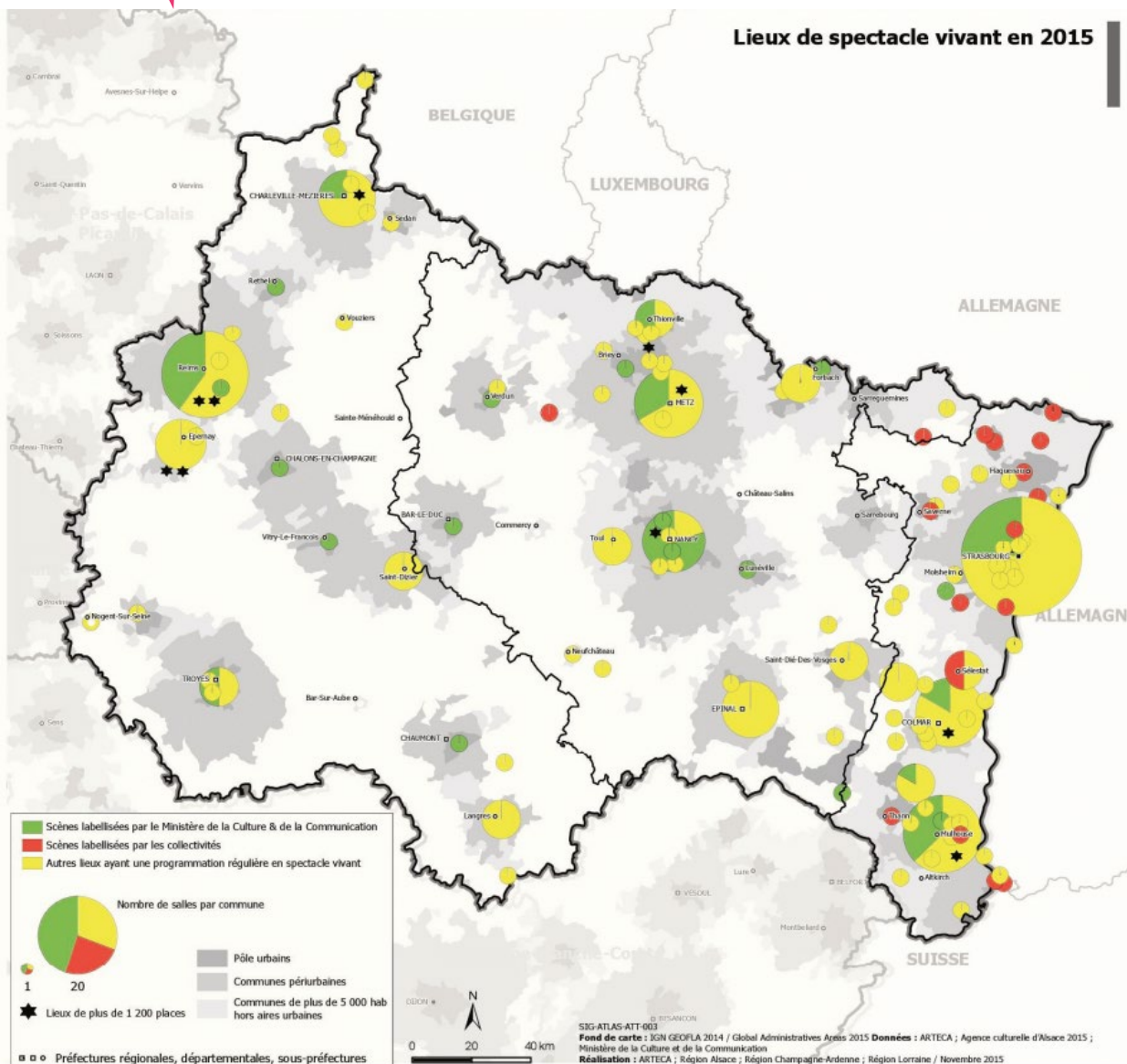
	Opéra national du Rhin	Opéra national de Bordeaux	Opéra national de Lorraine
Statut	EPCI entre Strasbourg, Mulhouse, Colmar	Régie municipale personnalisée	Régie municipale personnalisée
Budget global (en millions d'euros) Dont recettes propres en %	21,5 ⁴⁴ 14 %	32,5 19 %	14,65 10,6 %
Effectifs permanents artistiques	Choristes : 40 Danseurs : 33 Musiciens ⁴⁵	Choristes : 38 Danseurs : 39 Musiciens : 105	Choristes : 33 Musiciens : 67
Effectifs permanents techniques et administratifs	212	150	96
Places	Strasbourg : 1142 Mulhouse : 1100 Colmar : 492	1205 + Auditorium : 1 400	1014 + Poirel : 884
Levers de rideau Dont lyrique	144 57	219 47	69 35
Fréquentation Dont lyrique	102 071 54 432	148 653 39 472	51 594 26 710
Abonnés		7 500	2 071

Sources : Sources diverses dont le projet de loi de finances 2015.

44 Ce budget ne comptabilise pas le coût des orchestres symphoniques de Strasbourg (110 membres) et de Mulhouse (56 membres) qui doivent par convention 50 % de leur activité à l'OnR. La Chambre régionale des comptes d'Alsace avait, dans son rapport d'observation définitif de 2013 (p.58), estimé les concours des trois villes de l'EPCI non valorisés dans le budget de l'OnR à 9 millions d'euros.

45 Cf. note précédente.

Carte 2 : lieux de spectacle vivant en 2015 dans le Grand Est



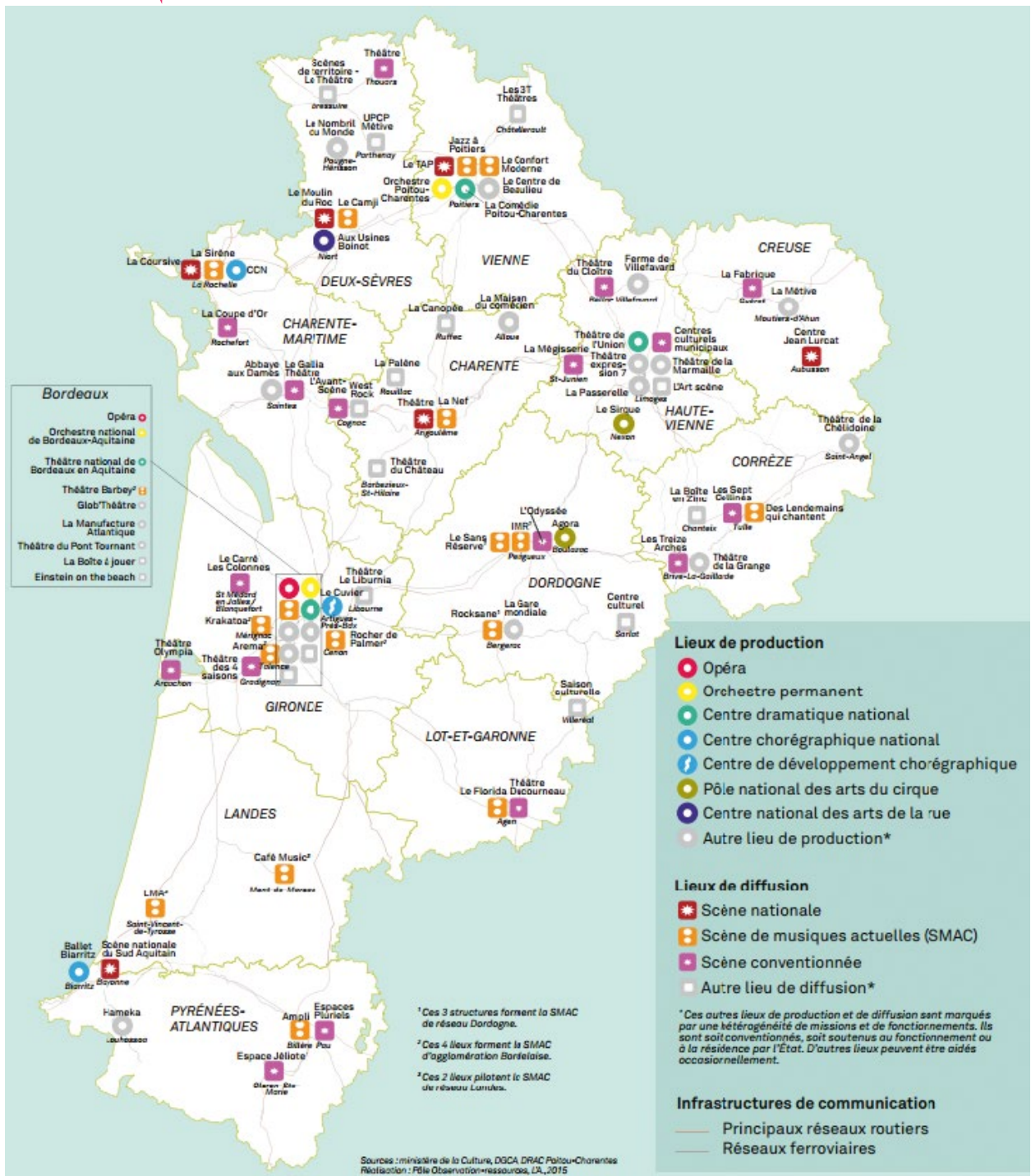
Source : Atlas de la région Alsace Champagne-Ardenne Lorraine, zoom et cartographie sur la culture, réalisé par Arteca, novembre 2015.

La carte des lieux de spectacle vivant établie par l'agence Arteca⁴⁶ montre un fort déséquilibre interne à la région Grand Est, entre l'espace alsacien, très bien équipé, l'axe urbain Nancy-Metz bien doté et le reste de la région. En Nouvelle-Aquitaine, en dehors de la métropole bordelaise et des anciens chefs-lieux que sont Limoges et Poitiers, la structuration urbaine est faite de villes moyennes⁴⁷. Le site de la région met l'accent sur le riche patrimoine culturel et les festivals (Francofolies de La Rochelle, BD à Angoulême).

46 Atlas régional Alsace Champagne-Ardenne-Lorraine, 2015, http://www.arteca.fr/assets/production/47/3cartos_CR_ACAL_culture_0116.pdf.

47 Cf. notamment la carte élaborée par L'A. Agence culturelle du Poitou-Charentes : L'Affut, « Grande région Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, quelles nouvelles opportunités pour les acteurs culturels ? », dossier octobre-novembre-décembre 2015, <http://www.culture-poitoucharentes.fr/grande-region-aquitaine-limousin-poitou-charentes-pdf>.

Carte 3 : lieux de production et diffusion du spectacle vivant labellisés, conventionnés ou soutenus par le ministère de la Culture en Nouvelle-Aquitaine en 2015



Source : L'Affut, Grande région Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, quelles nouvelles opportunités pour les acteurs culturels ?, 2015.

3.2. Les champs de tension du monde culturel

Avant de poursuivre l'investigation de terrain, il est important de signaler, sans que l'on s'y attarde trop pour le moment, que le monde de l'art lyrique partage avec l'ensemble du monde culturel un certain nombre de défis ou de tensions qu'il doit prendre en considération s'il veut les affronter. D'une façon très générale, on peut déjà indiquer quelles sont les grandes tensions qui parcourent les politiques culturelles et qui impactent la politique de l'art lyrique. On dénombre ici les quatre plus importantes : global/local ; public/privé ; gouvernement/gouvernance ; autonomie/hétéronomie. Ces tensions sont appréhendées bien différemment selon la conscience que l'on en a et les ressources dont on dispose. Mais aucune institution n'échappe à la nécessité de chercher le point d'équilibre entre les polarités existantes au sein des quatre grands champs de tension.

a) **La relation entre le global et le local.** Elle définit la capacité d'un opéra à être un acteur de la globalisation. Bien entendu, on sait que l'art lyrique a une composante internationale, mais par « globalisation » il faut entendre à la fois l'entrée de nouveaux acteurs comme par exemple l'afflux des artistes et institutions chinois et coréens et l'incidence qu'ils ont sur les cachets. On doit de même tenir compte de nouveaux modèles économiques de marché. Un opéra ne peut être « global » que dans une ville qui elle-même tend à l'être, et fait de son opéra un vecteur et un symbole de sa globalisation, notamment si la ville cherche à accroître son attractivité touristique. On voit déjà que le curseur entre global et local sera pointé différemment selon que l'opéra est utilisé comme un vecteur de la projection internationale de la ville ou non, selon aussi la capacité à valoriser une ressource géographique comme la situation transfrontalière des villes.

b) **La relation entre le privé et le public.** Les opéras sont fortement subventionnés par de l'argent public. La sensibilité aux variations des politiques de subventionnement des autorités publiques fragilise les opéras, d'autant que leurs coûts sont croissants, sauf exception. Il faut donc nécessairement équilibrer les ressources financières en explorant les possibilités de l'argent privé. Chacun se tourne d'abord vers le mécénat. Mais celui-ci est diversement impliqué. Les innovations concernent ici plutôt une redéfinition des relations avec les entreprises et les organismes privés susceptibles d'un apport direct ou indirect de nouvelles ressources. Des maisons d'opéra font de plus en plus appel au *crowdfunding*

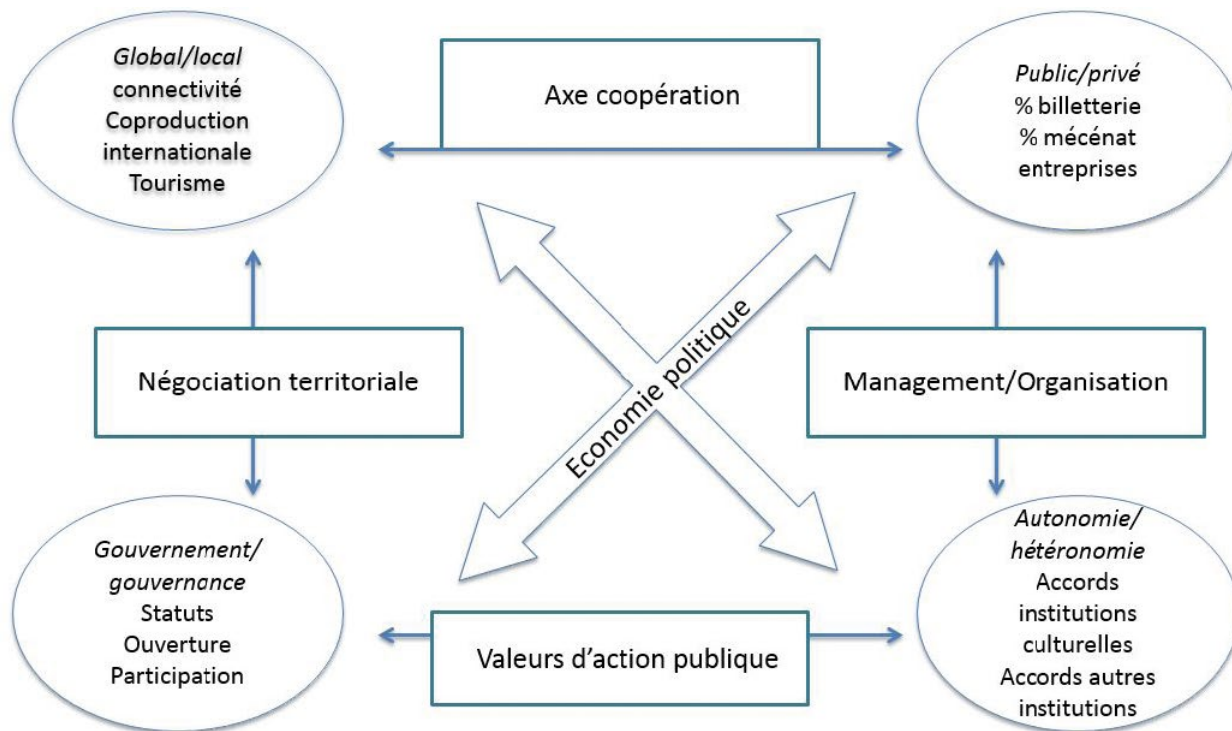
des individus aux États-Unis. La formule est encore peu utilisée en France, sauf exception, par exemple sur Internet, comme les opéras participatifs *Céleste, ma planète, Kein Licht* pour l'Opéra Comique, ou l'opération *Habillez les chanteurs* de *La Flûte enchantée* à l'Opéra de Dijon.

c) **La relation entre gouvernement et gouvernance.** Les statuts des opéras évoluent. Le contrôle direct de la régie est en perte de vitesse dans le monde culturel en général, des solutions plus souples comme la régie personnalisée ou l'établissement public de coopération culturelle permettent d'associer plusieurs partenaires. Au-delà des statuts, et selon les cas, les pratiques tendent à être plus ouvertes à ce qu'on pourrait appeler une démocratie participative ou au contraire en restent à un modèle hiérarchique d'autorité. On peut supposer que les grands financeurs, les tutelles exercent un pouvoir qui excède, ou, au contraire, qui est en deçà de l'ordonnement statutaire. On sait aussi que les directeurs sont assez « jaloux de leurs pouvoirs » mais qu'ils doivent le négocier en interne avec les autres acteurs de l'opéra et à l'extérieur avec les tutelles. Comment interviennent, dans la gestion générale de l'opéra, des acteurs qui n'ont *a priori* aucun rôle statutaire ? Dans quelle mesure gestion administrative et direction artistique sont-elles solidement liées ? Voit-on apparaître un déclin de certaines figures cardinales par rapport à d'autres dans l'orientation de l'opéra ?

d) **La relation entre autonomie et hétéronomie.** Les politiques culturelles participent au développement local de manière plus ou moins structurée. L'art lyrique s'est toujours voulu très autonome, et il a cultivé sa différence à l'abri de ses hautes subventions. Mais cette sanctuarisation a ses limites. On lui demande maintenant de s'allier avec d'autres institutions culturelles voire avec d'autres institutions sociales et économiques. Les formules d'« ouverture sur les publics » ou d'« ancrage territorial » signifient que l'opéra entre de plain-pied dans des logiques qui ne lui sont pas familières. Comment les apprivoise-t-il ? La question de la liberté de création se pose-t-elle ? Quelles limites peut-on apporter à la dynamique de l'hétéronomie ?

Le graphique 1 synthétise les interrogations sur les quatre champs de tension dans lesquels sont pris les opéras. Comme on va le voir, les maisons d'opéra proposent des stratégies diverses pour atteindre un certain équilibre dans chacun des champs de tension. Chacune d'entre elles apporte des réponses singulières à des défis qu'elles doivent gérer quotidiennement, tout en cherchant de façon plus collective et plus collaborative, à établir une image modernisée du monde de l'art lyrique.

Graphique 1 : les champs de tension de l'opéra



3.3. Dimensions et variables de l'analyse

Les éléments de problématique que nous venons de détailler reposent donc sur l'analyse du monde de l'art lyrique structuré autour de matérialités physiques –

le théâtre dans la ville et en « ordre de marche » –, d'un système d'acteurs avec ses hiérarchies et de logiques symboliques plus ou moins conflictuelles. Cette approche est synthétisée dans le tableau 5. Nous avons organisé la restitution de l'enquête de terrain dans les trois chapitres qui suivent autour de ces trois dimensions essentielles et des variables qui les constituent.

Tableau 5 : synthèse des trois dimensions et variables étudiées

Matérialité : espaces et équipements	Système social : les acteurs	Logiques symboliques : les valeurs
Situation du capital matériel	Décision sur la matérialité	Inscription socio-technique des conventions Croyances
Architecture Équipements techniques Autres équipements	Incorporation des différents rôles sociaux impliqués Coordination	Normes et règles
Production, mise en œuvre des matérialités	Gestion du capital social	Circulation et échange des énoncés
Régulation et contrôle	Organisation et structuration des réseaux d'acteurs	Transmission dans les réseaux
Appropriation	Contrôle des usages	
Certification des innovations techniques	Modalités de : Ritualisation Sociabilité Appartenance Attachement	<i>Story-telling</i> Objectivation des mémoires, protection du capital culturel
<i>Cartographie</i>	<i>Recensement</i>	<i>Muséification</i>

#02

Les dynamiques structurantes entre contraintes et innovations



Les évolutions dans la structure du monde de l'art lyrique concernent, comme nous l'avons vu plus haut, **la matérialité de l'opéra** (partie 01.), c'est-à-dire sa dimension physique et technique. C'est aussi un monument fait pour **un public qu'il faut gérer dans sa diversité** (partie 02.). Le système d'acteurs qui influe avec plus ou moins d'intensité sur son fonctionnement se réorganise pour s'adapter aux nouvelles contraintes et à des changements institutionnels de grande ampleur.

01. Le bâtiment d'opéra : prestige et monumentalité

Les opéras sont le plus souvent d'anciens bâtiments prestigieux, inscrits dans la mémoire collective mais qui présentent de fortes contraintes en termes de machinerie, de décors, si bien que leur entretien est coûteux et que ce qui se fait à l'opéra peut difficilement être reproduit ailleurs. Tel est le discours le plus fréquent de leurs responsables¹. La dimension monumentale, la complexité technique et artistique de la fabrication des spectacles contribuent très largement à l'exceptionnalité matérielle de l'opéra. Si tous les arts ont une conscience que l'intégration des éléments matériels et techniques est une condition de la possibilité des œuvres et détermine leur perception, la tradition de l'opéra a porté ce principe au plus haut degré. Les structures matérielles dans lesquelles le plan d'action se matérialise, que nous appelons concrètement des *équipements*, font traditionnellement l'objet de désignations pratiques, comme dans n'importe quelle organisation productive, et d'autres désignations qui signalent une appropriation, des affects. Dans le domaine culturel, on parle beaucoup du *lieu* (surtout quand il est précaire), plus récemment on a utilisé souvent le terme de territoire. L'opéra, comme le musée ou le théâtre, associe la fonction et le bâtiment, mais quand on parle de « maison d'opéra » on fait appel à une intériorité, une habitabilité, une *homeness*, dont il disposerait en propre. L'investissement affectif devient alors un filtre médiateur de tout langage sur l'opéra comme matérialité.

Dans les entretiens réalisés pour cette étude, la dimension matérielle est très présente et donne lieu à des appréciations et des métaphores différentes selon le statut des interlocuteurs. Ils n'ont pas tous le même sentiment d'appropriation et/ou de responsabilité à l'égard de l'équipement. Pour les villes, ce sont des emblèmes, des marqueurs d'identité. En même temps, ils coûtent cher, ce sont alors des lignes budgétaires de travaux, de fonctionnement, d'amélioration, de requalification qu'il faut abonder sur plusieurs années.

Les variables à prendre en compte sont ici assez nombreuses (cf. tableau 5), mais on se limitera d'une part au bâtiment et à quelques équipements techniques, d'autre part aux formes de gestion du public.

La centralité de l'opéra

La métaphore marine, de mise à Bordeaux, ville portuaire où l'opéra est comparé à un « immense paquebot », est volontiers adoptée ailleurs. Il devient alors le « vaisseau amiral ». Les deux figures évoquent une centralité mais ne disent cependant pas la même chose. L'immense paquebot est un bâtiment à la fois prestigieux et délicat à manœuvrer. On devine sa complexité interne où s'affaire toute une hiérarchie de métiers, des plus humbles soutiers au « patron ». Le vaisseau amiral évoque plutôt une autorité sur la flotte des escortes et une centralité. Tous les bâtiments n'ont pas cette même majesté. L'Opéra-Théâtre de Metz Métropole a la cage de scène la plus petite et la hauteur de cintre la moins importante, mais il peut s'enorgueillir d'être un des plus anciens théâtres de France en fonctionnement. La jauge des théâtres étalonne certaines initiatives comme celle de Raymond Duffaut de réunir en coproduction quatorze maisons d'opéra : « les décors et la mise en scène, envisagés pour ce théâtre, peuvent s'adapter facilement à des espaces plus grands. Le contraire serait impossible »². L'injonction des autorités politiques à faire circuler les productions dans tout le territoire se heurte le plus souvent à cette donnée technique : l'ouverture de la cage de scène. Il faut éviter d'avoir à rejouer la fable du renard et de la cigogne, dit ironiquement un interlocuteur. Majestueuses ou plus modestes, les maisons d'opéra sont, peut-être plus que d'autres équipements culturels, contraintes par leur matérialité. Quand le bâtiment est classé, toute retouche entraîne un long processus d'autorisation de travaux. Son économie et son modèle de fonctionnement dépendent du nombre de sièges : les évolutions de ce modèle qui ont été possibles à l'Opéra Bastille sont impensables ailleurs³. Sur

1 Il est apparemment universel, cf. Ruth Towse, "Operas and Ballets", in Ruth Towse (ed), *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Elgar, 2011, p.513-519.

2 Il s'agit du montage de l'opéra d'Henri Sauguet *Les Caprices de Marianne* conjointement par 14 opéras, cf. note de News Tank, 16 octobre 2014.

3 Selon Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, *op. cit.*

le plan symbolique, son prestige est à double tranchant. On peut le magnifier et l'utiliser dans une stratégie personnelle et sociale de distinction, on peut aussi, ce qui est en définitive le plus courant, l'éviter, le contourner. L'opéra contribue à territorialiser l'espace et fait ainsi partie des images territoriales les plus fortes, que l'on soit un habitué ou non⁴.

Du point de vue spatial, cette centralité ne fait aucun doute puisque les théâtres d'opéra sont construits au centre des villes du XVIII^e ou du XIX^e siècle, à proximité immédiate d'autres bâtiments représentant le pouvoir civil. La mairie et l'opéra se partagent la place Stanislas à Nancy, le palais de justice côtoie l'opéra à Reims. Tout autour du Grand Théâtre de Bordeaux s'étendent de riches constructions qui rappellent ce que fut la puissance commerciale de la ville. Des travaux de rénovation sont entrepris à l'Opéra de Limoges, pour disposer de nouvelles salles de répétition. L'opéra est une vitrine du renouveau de Limoges qui s'est lancée dans une opération d'embellissement de la place de la République. Ce mouvement se réalise en parallèle du lancement de la marque « Opéra de Limoges », abandonnant la dénomination « Opéra-théâtre » et permettant une clarification dans l'image de l'institution. L'opéra se retrouve cartographié, signalé et reproduit sur tant de supports visuels qu'il est impossible d'y échapper. Tous les habitants savent où est l'opéra, tous les touristes le voient ou le visitent à défaut d'y voir un spectacle. L'opéra est donc un monument, un monument historique indissociablement attaché à l'image de la ville. Cette intime fusion est particulièrement ressentie par les élus de la ville et elle contribue à ce transfert émotionnel qui lie les élus à leur ville. De ce point de vue, l'opéra est le meilleur médiateur qui soit.

1.1. Incertitudes juridiques

À l'occasion de l'entrée en vigueur de la loi du 27 janvier 2014 sur les métropoles, le débat sur les compétences culturelles de ces nouveaux établissements publics de coopération intercommunale a progressé d'un cran. En effet, contrairement à la situation précédente dans laquelle la compétence culturelle était optionnelle pour les communautés d'agglomération, elle fait désormais pleinement partie de la construction métropolitaine⁵. La

question se pose donc de savoir comment on envisage l'opéra dans cette nouvelle configuration. Enfin, les plaintes des maires, maintes fois répétées, de leurs lourdes charges de centralité pourraient trouver une solution dans le cadre métropolitain. En réalité, les réponses sont très diverses selon les villes. Metz Métropole est une communauté d'agglomération qui a fait le choix de se doter de la compétence culturelle, elle gère à ce titre l'opéra-théâtre avec d'autres équipements culturels. C'est donc elle qui prend en charge les travaux de rénovation (toiture, salle, sécurité, fosse d'orchestre). Persiste cependant un sentiment d'insécurité juridique car la Cour régionale des comptes demande régulièrement des éclaircissements sur ces transferts. À Bordeaux, au moment des entretiens, en 2016, on prévoit de transférer le bâtiment à la métropole et celle-ci aura dorénavant, selon les termes d'une convention signée avec la ville, la responsabilité de son entretien. La question de savoir comment se fera le partage entre ce qui relève du « bâtiment » et ce qui relève du fonctionnement, de la vie habituelle de l'institution et de son activité, suscite des réactions contradictoires. Si pour certains, cela ne paraît pas un problème sur le plan fonctionnel, même s'il n'est pas toujours aisé de savoir ce qui relève de l'une ou l'autre fonction, quand elles seront assumées par des budgets institutionnellement séparés, pour d'autres « cela va être une usine à gaz ». La situation actuelle n'est pas très claire comme le relève la Chambre régionale des comptes d'Alsace à propos des relations entre le théâtre, la ville de Strasbourg et la communauté urbaine, et plus précisément, à propos de la notion de mise à disposition du « théâtre en ordre de marche ». Voici ce qu'il faut entendre par là, selon la ville de Strasbourg :

« Les bâtiments sont mis à disposition "clé en main" à savoir, clos et couverts, approvisionnés en fluides (électricité, eau, chauffage, ventilation, désenfumage, etc.), équipés du matériel scénique, dotés du matériel nécessaire pour créer et recevoir des productions (ateliers, loges, etc.), sécurisés (conciergerie, gardiennage, etc.) »

« Le personnel minimum nécessaire à l'accueil d'un spectacle est également mis à disposition de l'Opéra ; une équipe minimum se décompose de la manière suivante : caisse (2 personnes), contrôle - ouvreuses (34 personnes), sécurité (3 personnes), maintenance (1 agent), Vigipirate (2 agents), techniciens de plateau (1 chef de plateau et 1 ou 2 machinistes), régisseur de plateau (1), administrateur de service (1) [...] »⁶

4 Frédéric Lamantia, *L'opéra dans l'espace français*, Paris, Ed. Connaissances et savoirs, 2005.

5 Art. L. 5217-1 : « la métropole est un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave au sein d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'en améliorer la cohésion et la compétitivité et de concourir à un développement durable et solidaire du territoire régional ».

6 Chambre régionale des comptes d'Alsace, *Syndicat intercommunal de l'Opéra national du Rhin, Examen de la gestion, Rapport d'observations définitives*, p.29.

Sur le plan politique, les réactions sont tout aussi vives. Le directeur de l'ONB avoue ne pas comprendre la dissociation prévue et souhaiterait une grande politique culturelle métropolitaine. À Nancy, la solide tradition de gestion municipale de l'opéra ne sera pas mise en cause. Le maire n'en voit pas la nécessité, et les autres communes de la métropole ne le souhaitent pas. Il est d'accord pour « métropoliser » les musées ou les bibliothèques, mais pas le spectacle vivant. Il a d'ailleurs sur ce point des projets à faire valoir, dont nous reparlerons plus loin. À Strasbourg, le théâtre est mis à disposition du syndicat intercommunal qui gère l'Opéra du Rhin où les trois villes de Strasbourg, Colmar et Mulhouse sont associées. L'expérience acquise en matière de gestion intercommunale est un héritage précieux et un transfert de l'opéra vers l'Eurométropole viendrait le compliquer. Cependant, l'entretien du bâtiment doit être négocié avec la ville de Strasbourg et, selon le directeur de l'OnR, les investissements à faire sont urgents car la salle accuse une certaine vétusté. Le théâtre de Strasbourg a fait l'objet d'avis défavorables sur de nombreux points de sécurité bien que la ville réalise des travaux de mise aux normes depuis une trentaine d'années. Les préfets de la région Alsace et du Bas-Rhin ont confirmé par une lettre du 23 avril 2012 les avis défavorables régulièrement émis par la commission départementale de sécurité depuis 1997. Le projet de construire un nouvel opéra, à la hauteur du statut de capitale européenne de Strasbourg, a été abandonné et remplacé par un plan de modernisation de 8 millions d'euros inclus dans le contrat de plan État-région de 2012-2014.

Faut-il changer de statut ?

D'une manière générale, il n'y a pas de base de données fiables pour « la connaissance de l'état du parc de bâtiments des structures subventionnées » comme le reconnaissait le ministère de la Culture dans son *Évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant* de 2013⁷. Le ministère n'impose pas de statut particulier aux institutions qu'il finance, sauf dans certains cas (pour obtenir le label « opéra national » par exemple) où il leur demande d'avoir une autonomie juridique et financière. Les positions de la Cour des comptes et des Chambres régionales sont moins laxistes : elles plaident régulièrement pour que les structures culturelles financées par plusieurs entités publiques adoptent le statut d'Établissement public de coopération culturelle (EPCC) et que l'ensemble des personnels permanents soit soumis aux règles du droit public.

La communauté d'agglomération de Limoges n'a pas fait le choix d'intégrer la compétence culturelle ; celle-ci aurait été délicate à assumer car hors la ville-centre, les autres communes associées sont beaucoup plus modestes en termes de population. Cependant, l'Opéra-théâtre est passé de la régie directe à la régie personnalisée. Contrairement à la crainte de certains élus de dissoudre la visibilité de l'institution, on assiste au phénomène inverse : « les élus de la ville, majorité et opposition, de la région, de l'État sont présents, les circuits de décision sont réduits, la gestion est simplifiée ; dans les conseils d'administration on ne parle que de l'opéra, alors que dans les conseils municipaux, on était noyé... » Le changement de statut n'est pas un simple problème d'amélioration du management et de la gouvernance de l'institution, il est aussi un signal adressé au monde de l'art ; selon un élu, « on est sorti de la marginalisation, nous sommes dans la cour des grands maintenant et on espère que l'État va reconnaître l'effort de la ville et nous accompagner financièrement ».

Quand ils abordent la question des statuts, les acteurs professionnels et politiques de l'opéra se démarquent peu. Ils ne prennent pas position sur les critiques récurrentes qui leur sont faites à propos des difficultés qu'entraînent ces statuts. Le syndicat intercommunal devenu établissement public intercommunal entre Strasbourg, Colmar et Mulhouse a fait peu d'émules alors que la question de la coopération intercommunale est prioritaire sur l'agenda politique des collectivités depuis la fin du XX^e siècle. La solution de l'établissement public de coopération culturelle a été proposée par la loi du 4 janvier 2002, après de longues années de gestation, précisément pour régler les problèmes de gestion coopérative des établissements culturels dans un cadre maîtrisé. Mais l'exemple de la création d'un Établissement public de coopération culturelle (EPCC) pour l'Opéra Toulon-Provence Méditerranée avec le département du Var, et celui de Rouen-Haute Normandie qui associe la communauté d'agglomération, les départements de l'Eure et de Seine-Maritime avec la région, sont restés isolés. La position répétée des Chambres régionales des comptes est d'inciter les maisons d'opéra à passer sous le statut d'EPCC afin d'assurer une cohérence juridique d'ensemble. En effet, la question de l'intervention technique sur le bâtiment n'est pas seule en cause. La complexité de la gestion du personnel pose aussi des problèmes de transparence et de sécurité juridique. Les Établissements publics à caractère administratif tels notamment les régies appliquent le droit public en matière de gestion des personnels. Une décision du tribunal des conflits en 2011 avait disposé que les contrats à durée déterminée d'artistes employés par un établissement public devaient être considérés comme relevant du droit du travail. La loi LCAP vient de confirmer ces conditions d'emploi

7 Ministère de la Culture, *Évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant, Première phase*, 2013, p.9. Cette évaluation fait le même constat pour les opéras : « globalement, on peut constater que les opéras s'attachent à faire le lien avec les équipes chorégraphiques et autres en région. Mais, les données ne sont pas suffisamment explicites – quand elles existent – pour être utilisables de manière scientifique. » (p.40).

des artistes non permanents par les collectivités territoriales (art. 47 alinéa 2). Cela ne met pourtant pas fin aux contradictions quand la majorité des personnels administratifs, techniques et artistiques relève du droit public et qu'une partie des salariés artistiques non permanents relève du droit du travail.

Au-delà de ces incertitudes juridiques, l'enjeu fondamental est celui de la pérennité des artistes (orchestre, chœurs, danseurs). Le monde culturel en général est depuis longtemps traversé par de fortes tensions qui s'expriment en termes de permanence/intermittence des effectifs. Dans le rapport de *Télérama* déjà cité (cf. chapitre 1), on voit que l'état d'esprit à l'égard de l'intermittence évolue constamment. Aujourd'hui, dit le rapport, « l'intermittence, plutôt que d'être observée à l'aune de son coût, pourrait être envisagée comme une piste à suivre, préfigurant l'avenir dans lequel la plupart des salariés français auront avec le travail un mode de relation dont le maître-mot sera la flexibilité »⁸. La remise en question de la permanence n'est plus un tabou, pour certains managers d'institutions culturelles ; elle serait plutôt un fardeau, non pas que les artistes ou les professionnels souhaitent à tout prix être flexibles, mais parce qu'elle est associée à la stabilité ou même à l'immobilisme des grandes structures incapables de se renouveler et dévorant l'essentiel des subventions. D'où une vive tension dès que les effectifs permanents semblent menacés. Ainsi, à Bordeaux, un conflit a éclaté entre le directeur du ballet et la direction de l'opéra car le contrat en cours entre celui-ci et l'État précise que l'effectif du ballet est de 39 postes alors que seulement 33 danseurs sont en fonction (19 permanents et 14 non-permanents). La crainte que la nouvelle convention en discussion et qui entrera en vigueur en 2018 ne reconduise pas l'effectif de 39 postes mobilise le syndicat SNAM-CGT dont le secrétaire général a déclaré : « la remise en cause de l'effectif du ballet par le biais du non-renouvellement de certains contrats de danseurs, et le renouvellement de certains autres sur de courtes durées, est la façon insidieuse que revêt cet exercice d'atteinte au service public de l'art vivant »⁹.

Dans le monde de l'opéra, on se montre très prudent à l'égard de ce débat comme on le verra dans le traitement des futurs « labels nationaux ».

1.2. Les équipements techniques : production, ateliers, matériel...

Les professionnels utilisent l'opéra comme un ensemble socio-technique¹⁰, à la fois comme un instrument de production, un système de division du travail et ce qui manifeste, au soir des premières, tout l'éclat de l'art. Mais derrière le rideau, la réalité technique est quelquefois alarmante. À Strasbourg, on ne trouve plus de pièces pour réparer les très anciens jeux d'orgue, la machinerie du monte-décor ne peut pas être pilotée par les plus récents ordinateurs, il faut trouver celui qui est compatible. La perspective d'une numérisation plus prononcée entraîne des attitudes ambivalentes. On voit que les jeunes artistes qui voyagent dans le monde entier expérimentent des solutions matérielles ou artistiques de pointe. Ils peuvent s'en nourrir et s'en inspirer en France. On cite l'exemple d'une *Traviata* qui a été un succès auprès des jeunes parce que la mise en scène utilisait des techniques de projections vidéo. D'autres mettent en cause la fiabilité des nouvelles technologies, quand ils ne reculent pas devant les coûts d'investissements requis. Les choix sont alors douloureux : faut-il investir dans de nouveaux équipements numériques ou refaire la cage d'escalier ?

Le stockage des décors : la piste de la mutualisation

Une des plus lourdes tâches des opéras au plan matériel concerne le stockage des décors. Chaque nouvelle création suppose des décors nouveaux qu'il faut ensuite entreposer, à l'issue de la série des premières représentations pour les reprises futures. Certains éléments des décors se trouvent réemployés rapidement mais l'essentiel doit être conservé pour pouvoir être mobilisé sans trop d'effort. Aussi, la question du stockage est-elle stratégique. On a pu à ce propos expliquer que le succès du mode de gestion de l'Opéra Bastille tient à la conception du bâtiment capable d'entreposer plusieurs décors et de les mobiliser rapidement, à un moindre coût, pour des reprises¹¹. L'analyse intègre plusieurs « effets de structure » dont la taille de la salle et le principe de l'alternance des représentations anciennes et nouvelles grâce à la technologie de stockage utilisée. « Les avantages générés par la taille de la salle et par la réduction des coûts d'alternance transforment radicalement les conditions économiques de fonctionnement de l'Opéra Bastille par

8 Sur ce point voir Pierre-Michel Menger, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Seuil, 2009.

9 Philippe Gautier, secrétaire général du SNAM-CGT, février 2017, <http://culture.newstank.fr/>.

10 On renvoie ici à l'étude de Samuel Julhe et Émilie Salaméro, *L'opéra au travail*, commanditée par la ROF en 2016, qui est précisément consacrée aux modalités du travail dans les opéras.

11 Philippe Agid, Jean-Claude Tarondeau, « L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? », *Revue française de gestion*, 2003/1, n°142, p.147-168.

rapport à son illustre prédécesseur et, sans doute, par rapport à tous les théâtres conçus selon des principes identiques ». ¹² Les maisons de Bordeaux et Toulouse avaient ébauché un projet *interrégional* visant à établir un lieu de stockage de leurs décors dans une des villes à mi-distance environ des deux métropoles. Ce projet est abandonné avec la création des nouvelles régions. La question ressurgit désormais comme une donnée *intra-régionale*. Dans une région aussi vaste que la Nouvelle-Aquitaine, quel lieu choisir pour entreposer des décors ? Si l'on veut que ce lieu serve à un plus grand nombre de compagnies, s'il doit être un symbole de la mutualisation des organismes de spectacle alors il ne faut pas qu'il soit très éloigné du pôle métropolitain puisque c'est là que se concentrent 60 à 70 % des compagnies. Cette solution, rationnelle du point de vue économique puisqu'elle ferait baisser les coûts de location d'espaces de stockage pour plusieurs compagnies, exemplaire du point de vue de la coopération entre l'Opéra de Bordeaux et les autres institutions culturelles métropolitaines, tournerait le dos à une coopération plus exclusive entre les deux opéras de Bordeaux et Limoges. La problématique est bien différente dans le Grand Est puisque la répartition géographique des quatre maisons d'opéra est plus favorable et surtout, comme on l'explique plus loin en détail, les quatre directeurs se sont accordés pour proposer la création d'un espace de stockage à Metz. Aujourd'hui, les décors de l'OnR à Strasbourg sont entreposés dans des ateliers à la Meinau, qui couvrent 8 400 m².

Les ateliers et leur valorisation

Les opéras abritent des ateliers pour la confection des costumes, la fabrication des décors et des artisans qui disposent de savoirs très spécialisés, rares et souvent en voie de disparition. On donne souvent en exemple le bottier de l'OnR. Les professionnels ont conscience que « les ateliers sont en perte de vitesse ». Il y a donc une crainte que les grandes maisons en viennent à ne plus disposer d'une chaîne complète de production, ce qui toucherait au cœur de leur autonomie artistique puisqu'ils seraient alors dépendants d'organismes extérieurs pour la fourniture des décors et des costumes. D'autre part, la question se pose aussi au niveau de la mission patrimoniale de l'opéra. Le bâtiment comme monument, l'opéra comme genre artistique ancien peuvent être soutenus en raison de leur importance patrimoniale, et cette responsabilité implique de transmettre aux générations futures les savoir-faire liés à cette institution. Que deviendraient les savoir-faire artisanaux s'il fallait fermer les ateliers ? La sauvegarde des ateliers suscite plusieurs projets d'ouverture de ceux-ci à d'autres institutions artistiques, notamment des compagnies de théâtre ou des rapprochements avec des

ateliers existants dans les Centres dramatiques nationaux (CDN). Ces projets ne peuvent négliger la nécessaire « modernisation » des savoir-faire impliqués, par le recours au numérique – on évoque ainsi les imprimantes 3D – et la non moins nécessaire médiatisation des compétences des équipes. L'Opéra national de Lorraine abrite un centre de formation professionnelle qui forme des jeunes aux métiers du spectacle et qui connaît un fonctionnement très satisfaisant puisque 80 % des apprentis trouvent un emploi dans les 6 mois qui suivent leur formation ¹³. Des accords de plus en plus nombreux entre le CFA et les futurs employeurs (opéras, compagnies de spectacle) permettent d'affiner les besoins en formation, la disponibilité des lieux de stage et la sécurisation du premier emploi. La formulation des projets d'établissement devrait mieux tenir compte de l'accompagnement de métiers rares qui sont actuellement en voie de disparition. Si d'autres maisons d'opéra ne peuvent prétendre à créer ou faire agréer une structure semblable, il reste qu'elles sont des pôles de compétence pour l'insertion ou la valorisation professionnelle de toute une série de métiers. Il s'agirait alors de mieux identifier les compétences artistiques et techniques, les capacités d'encadrement dont dispose la maison et d'engager des accords avec les organismes de formation professionnelle. On pourrait de la sorte montrer aux élus locaux et régionaux, ces derniers étant responsables de la formation professionnelle, que les maisons d'opéra jouent un rôle au-delà des séances de spectacle.

Les bâtiments d'opéra se prêtent assez bien au développement d'un ensemble d'activités non directement lyriques ou chorégraphiques. Certaines sont bien rodées (repas de gala, expositions), d'autres sont plus embryonnaires, par exemple les « boutiques » dont on sait le succès dans les musées. On met en cause le statut de la régie personnalisée qui ne permet pas de valoriser les savoir-faire de l'opéra ou empêche les boutiques de vendre sur Internet. La ville de Bordeaux est favorable à une meilleure valorisation des savoir-faire de l'opéra, à la fois en stimulant certaines activités pour « faire tourner les ateliers à fond toute l'année » tout en restant prudent sur les risques juridiques encourus. Au-delà de la valorisation des produits dérivés, il s'agit de développer des usages variés des monuments qui sont les opéras dans l'espoir d'élargir ses publics.

¹² *Ibid.*, p.163.

¹³ *Enquête d'insertion des apprentis dans la vie active*, Nancy, CFA-ONL, 2013.

02. Les relations aux publics

Mélomanes et amateurs donnent une image du public qui a longtemps été dominante. Les travaux d'Antoine Hennion, d'Esteban Buch et de Pierre-Michel Menger montrent ce qu'est la force de l'expérience artistique et en quoi elle structure des pratiques, des représentations et des sociabilités¹⁴. Et, contrairement à certains clichés, ces travaux nous apprennent que les fanatiques prêts à faire de longues heures de queue pour avoir une place¹⁵ ne sont pas forcément des « héritiers » au sens de Bourdieu. Une ingénierie des publics s'est mise en place dans les années 1980 à partir de l'expérience du centre Beaubourg¹⁶, puis des études poussées du service des publics du musée du Louvre¹⁷. Des enquêtes récentes sur les publics de la musique classique sont venues modifier le tableau un peu statique que donnaient les enquêtes sur les pratiques culturelles des Français depuis les années 1970. Certes, la tendance au vieillissement du public n'est pas freinée, la mixité sociale reste encore faible et le poids des conditionnements sociaux se fait toujours sentir¹⁸, mais une plus grande diversité est perceptible, et on note un effet positif des actions éducatives et culturelles sur la constitution des publics¹⁹. On suivra ici le judicieux conseil donné par Sylvie Pébrier dans son rapport méthodologique sur l'étude des publics : il faut « sortir de la fascination des chiffres »²⁰. C'est pourquoi notre interrogation ne porte pas ici sur cet aspect de la sociologie des publics mais plutôt sur la façon dont l'institution gère ses publics.

Les professionnels de l'opéra connaissent les grandes lignes de la sociologie des publics et partagent certains standards de ce qu'on appelle indifféremment « développement culturel », « service des publics », « médiation », voire

« animation » comme au temps des années 1950-1970 avec les « relais » dans les entreprises, les établissements d'enseignements, les bureaux de l'administration.

2.1. La modernisation de la gestion des publics

L'adaptation aux attentes du public est une préoccupation plutôt récente si on compare le monde de l'art lyrique avec celui des musées ou avec le grand tournant vers la communication qu'ont connu les Centres dramatiques nationaux et les centres d'action culturelle au milieu des années 1980. Si elle est maintenant largement partagée, et véritablement foisonnante, elle ne se traduit toutefois pas par les mêmes solutions. Les services des publics dans les maisons d'opéra ne sont pas tous structurés de la même façon, ne se situent pas dans une même relation avec les autres services, ne sont pas équipés de manière optimale pour mieux connaître leurs publics et mieux agir avec eux, mais de très nets progrès ont eu lieu, notamment avec le travail de collecte et d'analyse que fait maintenant régulièrement la ROF. Le flottement sémantique sur la question de savoir s'il s'agit de marketing, de communication ou de médiation révèle des débats internes aux maisons sur la meilleure façon d'élaborer une stratégie des publics.

Chaque professionnel de l'opéra se focalise d'abord sur cet éclat que doit revêtir le spectacle, que les spectateurs sont invités à admirer et qu'ils vivent souvent comme un privilège qui leur est dû. La question de l'élargissement du public remet cependant en cause ce privilège. La segmentation des publics, telle qu'elle apparaît dans les grilles de tarification, montre quelques dilemmes auxquels font face les opéras : conserver un public vieillissant mais solvable et qui se sent chez lui ; attirer un public jeune par des prix bas sans qu'on sache si cela suffira à le fidéliser au-delà du dispositif qui est pensé pour lui ; offrir l'écran de l'opéra pour des soirées de prestige à l'élite économique ; sortir de l'opéra pour aller à la rencontre de ceux qui ne le connaissent pas, etc.

Les responsables des opéras ont une claire conscience des évolutions sociologiques en cours et des nouvelles attentes du public. Ils refusent généralement la fatalité de la pente élitiste que devrait nécessairement suivre l'opéra²¹.

14 Pour une vue d'ensemble, cf. Emmanuel Brandl, Cécile Prévost-Thomas et Hyacinthe Ravet (dir.), *25 ans de sociologie de la musique en France*, tome 2, Paris, L'Harmattan, 2012.

15 Claudio F. Benzecry *The opera fanatic ; Ethnography of an Obsession*, Chicago, Chicago University Press, 2011.

16 Bernadette Dufrene (dir), *Centre Pompidou : Trente ans d'histoire*, Paris, CNAC, 2007.

17 Le musée du Louvre présente son service d'étude des publics ainsi : « le service études et recherche de la Direction de la politique des publics et de l'éducation artistique réalise depuis 2002 des études visant à approfondir la connaissance des publics, évaluer l'offre éducative et culturelle, et anticiper les tendances susceptibles d'influer sur la fréquentation du musée et ses usages ».

18 Selon l'enquête du PICRI (Partenariat Initiatives et Citoyens pour la recherche et l'innovation) réalisée par Stéphane Dorin, « Les publics de la musique classique à l'ère numérique », 2015.

19 Selon l'enquête de l'Association française des orchestres (AFO), « Quand le public en cache un autre », 2015, <http://www.france-orchestres.com/colloque/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/Synth%C3%A8se-Enqu%C3%AAtre-sur-les-publics-de-lorchestre-2013-14.pdf>.

20 Sylvie Pébrier, *Étude relative à la musique classique et ses publics*, Ministère de la Culture, DGCA, p.3, <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ressources/Rapports/Etude-relative-a-la-musique-classique-et-ses-publics>.

21 Fatalité bien relative, suivant les régions et l'époque, comme l'a montré Emmanuel Pedler, *Entendre l'opéra. Une sociologie du théâtre lyrique*, Paris, L'Harmattan, 2002.

De même, des dispositifs variés existent pour permettre aux plus jeunes d'avoir une première approche de l'opéra, à un moindre coût. Mais le rapport au public n'est pas une dimension homogène dans les deux régions et dans les six maisons d'opéra concernées. Il dépend de facteurs de long terme comme la structure socio-professionnelle de la ville, l'importance et l'ancienneté des institutions musicales, notamment des conservatoires et écoles de musique et, de façon plus conjoncturelle, du type de programmation proposée. Des habitudes doivent changer dit-on à l'Opéra de Limoges : « il faut constamment interroger l'évidence. On dit que "tout le monde" sait à quelle heure on ouvre : non, tout le monde ne le sait pas ! Ce n'est pas facile d'échanger les billets en ligne. Aujourd'hui il faut encore apporter son billet à la billetterie pour le changer. Peut-on manger quelque chose pour pas cher, garer sa voiture, etc. ? Pourquoi hésiter à indiquer la durée du spectacle, son prix, à partir de quel âge ? ».

Les opéras sont soumis à des choix difficiles dans la gestion de leurs publics. L'habitude de distribuer des places gratuites s'explique par la reconnaissance que l'institution a envers des personnes qui lui rendent, ou qui peuvent lui rendre divers services. En même temps, des opérations de promotion ou de partenariat, lorsqu'elles s'ajoutent aux tarifs réduits en direction des jeunes et des scolaires peuvent diminuer fortement les recettes. Dans ses observations sur l'OnR, la Chambre régionale des comptes évalue les « exonérations » à 5 000 places par an. Elle comptabilise les « pleins tarifs » à seulement 26 % de la jauge totale. Elle fait l'observation que le dispositif d'exonération devrait être revu car « il repose sur des accords anciens que l'OnR subit plus qu'il ne les gère. Il en résulte un écart considérable entre le chiffre d'affaires potentiel et les recettes réelles mesurées par le rapport entre la jauge financière totale et les recettes réelles »²².

L'évolution des systèmes de gestion et de communication est cependant perçue comme une nécessité par la plupart des acteurs. Elle conduit, par exemple, à supprimer le magazine papier *Croisement* à l'OnR pour le remplacer par un webzine. Il y a de nombreuses interrogations sur l'usage des supports papiers (livret, feuille de salle), comme sur leur contenu (quel message, quelles connaissances transmettre ?). Il existe cependant des limites à ce que l'on peut proposer sur les sites internet. Les contrats en cours avec les chœurs et les orchestres limitent la diffusion des captations gratuites, mais des extraits peuvent être postés sur YouTube. Les plans de communication intègrent les nouvelles pratiques d'information qu'on trouve sur Internet et les types de sociabilité qui se développent

via les réseaux sociaux, comme Facebook. L'enquête RESEO²³ de 2015 qui recense les pratiques innovantes mises en œuvre par des institutions lyriques en Europe, constate l'importance prise par les réseaux sociaux dans la communication de ces institutions. Elle insiste également sur la stratégie qui consiste à utiliser le numérique comme ressources éducatives pour préparer et accompagner les spectateurs.

On fait remarquer à Metz que le programme papier de présentation de la saison, distribué chez les commerçants, passant de mains en mains est, avec les affichages, une manière pour l'opéra d'être présent en ville. On note une profonde ambivalence entre cette forme de contact et les nouveaux moyens de communication car, en même temps, on reconnaît que « les plaquettes de saison ça ne marche plus, tout passe par les réseaux ». Les réseaux sociaux permettent de développer un autre rapport plus intime à l'opéra, puisqu'on peut y montrer des répétitions, « des choses qui se passent dans la maison ». On espère infléchir ainsi le rapport entre savoir et émotion, entre la distance qui intellectualise l'art – et serait la marque de l'élitisme – et l'immédiateté des sensations commune à chacun : « il faudrait cesser de croire qu'il faut savoir pour apprécier ». Les chargés de communication des opéras sont pleinement conscients des grandes opportunités qui s'ouvrent à eux avec des sites internet et des réseaux sociaux qui ne feront que s'étoffer et modifieront à terme certains rapports à l'art lyrique. Déjà, la possibilité d'acheter des places sur Internet a un effet sur les habitudes du public et son âge. On évoque bien d'autres solutions, par exemple l'achat couplé d'un ticket de train, tram ou bus et d'une réservation qui banaliserait l'approche de l'opéra ou le fait d'associer plusieurs opéras dans un même abonnement. Une expérience de ce type a été tentée entre Nancy et Metz avec la formule Duopera mais elle n'a pas rencontré le succès et a été abandonnée.

2.2. Priorité au renouvellement des publics

À Reims, on lie élargissement des publics et renouvellement des esthétiques comme une tendance inévitable car, autre tendance inévitable, on estime que le public traditionnel ne sera pas remplacé. Le succès récent de la Philharmonie de Paris est un signe de l'éclatement des modèles anciens

22 Chambre régionale des comptes d'Alsace, *Syndicat intercommunal de l'Opéra national du Rhin, Examen de la gestion, Rapport d'observations définitives*, p.10.

23 *Panorama européen de l'utilisation du numérique pour la sensibilisation à l'opéra, à la musique et à la danse*, RESEO, juillet 2015, p.6.

et des barrières qui sont en train de s'effacer²⁴. Effacer les barrières, c'est dans la pratique rémoise, mettre en place une billetterie commune à une dizaine d'organismes culturels de la ville ; un projet qui a demandé du temps aussi bien pour des raisons techniques que pour convaincre les partenaires. Le projet « De cendre et d'or » de Limoges s'inscrit dans cette logique à la fois participative et d'éducation artistique. Le public à conquérir, on en est d'accord, ne peut être la copie conforme de celui qu'on a connu.

« Le grand challenge, c'est le *renouvellement* du public », dit-on avec insistance à Metz, comme on pourrait le dire partout ailleurs. On ajoutera, car la préoccupation est aussi présente : *diversifier* le public. La forte conscience que le public vieillit et n'est pas mécaniquement remplacé par de nouvelles générations se retrouve dans tous les discours²⁵. Elle suscite à son tour un fort volontarisme pour aller chercher de nouveaux spectateurs, pour désinhiber, accompagner, fidéliser, et placer une structuration organisationnelle au cœur du fonctionnement de l'opéra. La question qui se pose à l'heure actuelle est la manière d'inscrire dans la durée ce renouvellement du public et des pratiques moins « traditionnelles ». À Bordeaux, on fait remarquer que la rupture générationnelle dans la fréquentation de l'opéra n'est pas une si grande nouveauté. Les efforts faits pour le jeune public qui accède aux spectacles avec des tarifications privilégiées et des dispositifs d'accueil qui lui sont destinés ne concernent plus les trentenaires. Ceux-ci ne disposent généralement plus des moyens financiers de se rendre à l'opéra ou rentrent dans une autre phase de vie où les occupations familiales et l'investissement professionnel sont privilégiés. Ils ne reviendraient alors à l'opéra que plus tard, vers les 45-50 ans. Attirer de nouveaux publics fait partie des missions que se reconnaissent tous les opéras. Ils n'abordent pas la question avec la même méthodologie ni avec la même philosophie. Il y a une tendance à spécifier certaines activités pour certains publics, notamment les jeunes, mais cela entraîne une certaine frustration car, à Bordeaux, par exemple, on souhaiterait généraliser le souci de renouvellement sur toute la programmation et la construire en intégrant cette préoccupation. Le service du développement et de la

communication draine 12 000 scolaires par an dont 8 000 sur les représentations payantes et 4 000 sur les temps de répétition. Il tire donc un bilan quantitatif très satisfaisant de son action en direction du public scolaire mais remarque que cela maintient une forme de segmentation des publics : « le public habitué, nos 7 500 abonnés ne sont pas forcément très ouverts à ce public jeune, bruyant, qui n'a pas les codes... ». Qui doit se conformer à quoi ? L'usage du téléphone portable pour des *sms* ou des *tweets* durant le spectacle est devenu courant ailleurs, faut-il le tolérer ou l'encadrer à l'opéra ? Mais la diversification et le renouvellement des publics obligent à s'adapter à de nouveaux codes. « Les spectateurs se décident à la dernière minute, c'est peut-être un gage de réussite mais cela met le service dans l'incertitude » remarque-t-on à l'ONL. D'autres initiatives visent à habituer les publics à une présence plus constante de l'opéra dans l'espace de la ville. C'est ainsi qu'à Bordeaux l'opéra a participé à des manifestations et événements populaires (*Fête du fleuve, Fête du vin*) ou artistique (les chœurs de *Tutti !*) pour témoigner de sa présence dans l'espace public. Des attentes de ce type sont exprimées à propos de l'arrivée de Marc Minkowski à la direction de l'ONB : « il va sortir du Grand Théâtre, il va développer des formes atypiques ». L'ouverture de l'auditorium, avec ses deux salles de concert, où l'orchestre de l'opéra se produit maintenant régulièrement, apparaît comme une autre possibilité de gagner de nouveaux spectateurs. Des actions « hors les murs » font preuve de grande originalité et obligent à casser les codes : opéra-promenade, opéra-métro, opéra-gare, opéra de chambre, etc. « Casser les codes » c'est aussi admettre que les *open bars* et les *after* se déroulent selon des rituels plus conviviaux et avec des prix abordables. Un administrateur d'opéra résume la situation ainsi : « la plupart des maisons d'opéra ont su changer leur image ».

Événementiel versus fidélisation

On constate que les publics captés par d'autres spectacles que les opéras ne rejoignent que rarement les rangs des abonnés ou ne reviennent pas suivre l'ensemble de la programmation de l'opéra comme les amateurs fidèles. Ces nouveaux publics gardent une approche plus sporadique de l'opéra²⁶. Dans les villes moyennes comme Reims, Metz ou Limoges, le bassin de clientèle est plus réduit, la recherche d'une diversification des publics est alors un impératif, car les théâtres ne peuvent compter avec un fort groupe d'abonnés comme à Bordeaux ou Strasbourg. Dans ces grandes villes, des associations d'amateurs, comme

24 Le projet *Démos* de la Philharmonie de Paris en collaboration avec des partenaires très divers donne un exemple de renouvellement des formes d'enseignement et de pratique musicale. Voir Rémi Deslyper, Florence Eloy, Vincent Guillon, Cécile Martin, *Pratiquer la musique dans Démos : un projet éducatif global ?*, Observatoire des politiques culturelles, 2016, http://www.observatoire-culture.net/fichiers/files/etude_integrale_telecharger_2.pdf.

25 De façon plus crue, Aaron Renn, un observateur bien informé des questions de l'opéra aux États-Unis écrit : « le problème de base est que le public est, littéralement, en train de mourir » in *Opera's Missing Audience Development Gene Threatens Its Very Survival*, 20 mars 2016, <http://www.urbanophile.com/2016/03/20/operas-missing-audience-development-gene-threatens-its-very-survival/>.

26 Ceux qu'on appelle les « primo-spectateurs », qui contribuent fortement à diversifier le public ou à le rééquilibrer en termes de classe d'âge, sont plus volatils ; voir l'enquête de Françoise Roussel : « La diversification des publics à l'Opéra national de Paris », <http://www2.culture.gouv.fr/deps/colloque/rousseau.pdf>.

Fidelio et le Cercle Wagner en Alsace, entretiennent un public stable et solvable mais de plus en plus âgé. Le statut d'abonné et le système de l'abonnement alimentent depuis longtemps les controverses sur la capacité à renouveler le public. « C'est un débat un peu anxiogène pour nos maisons, dit un directeur, il faut laisser de la place pour un public potentiel – mais viendra-t-il ? – au détriment de celui qui est présent de longue date... L'abonnement est voué à disparaître un jour, même si une partie du public y est encore très attachée. » Il est vrai que le nombre des abonnés tend à diminuer, par exemple à Nancy où il accuse un net fléchissement. Toute la question est de savoir jusqu'à quel point le public est un partenaire et à quel point il se reconnaît comme public socialement cohérent ou artistiquement attaché à la maison alors même que la stratégie de segmentation des publics et la complexification des tarifications jettent le trouble. En France, c'est plutôt l'aspect social de « club » qui domine les associations d'amis de l'opéra. Aux États-Unis, le public est économiquement plus décisif qu'en France, et il est beaucoup plus sollicité pour être donateur et pas simplement spectateur²⁷.

Avant de passer à cette solution radicale, des transitions sont possibles pour diversifier les publics et toute une gamme de solutions est explorée. L'instrument de la tarification est utilisé à la fois pour attirer le jeune public, pour fidéliser d'autres segments et pour assurer que la part des ressources propres ne fléchit pas trop. « Qu'est-ce que c'est, des tarifs accessibles ? C'est différent de ville à ville, c'est même différent de spectacle à spectacle dans la même maison. » C'est donc un exercice délicat qui, de plus, doit paraître assez stable aux yeux du public : « si ça change tous les ans, il ne s'y retrouve plus ! ».

À Strasbourg, on insiste sur le travail de préparation au spectacle, en lien avec les enseignants, ce qui comporte une évaluation des parcours avec l'établissement de questionnaires à destination des élèves et des enseignants, mais aussi des familles car « parfois, c'est l'enfant qui amène ses parents à l'opéra ». Lorsqu'une telle préparation fait l'objet d'un travail commun entre les autorités scolaires, les inspecteurs régionaux chargés de l'éducation musicale, les enseignants et les personnels de l'opéra, les enfants sont en mesure de voir tous les spectacles et d'y prendre goût. « Notre partenaire principal,

c'est l'Éducation nationale avec des élèves qui viennent de la grande section maternelle jusqu'à l'université » constate un responsable de l'ONL. Comme à Bordeaux, ce travail mobilise beaucoup d'énergie car la demande des enseignants est tellement forte que les professionnels se sentent parfois « submergés ». Il faut alors créer un espace en ligne (avec l'aide de Canopé), transmettre les dossiers pédagogiques en fin de saison pour la saison suivante, mettre en place des procédures de choix, s'entendre sur les formes de médiation et institutionnaliser la démarche dans une convention avec le rectorat, s'assurer des négociations avec les transports publics et offrir aux enfants de bonnes places : « les enfants qui viennent pour la première fois ne sont pas assis derrière un pilier ». Le pôle de ressources pour l'éducation artistique et culturelle (PREAC) mis en œuvre avec le rectorat, la Drac et le réseau Canopé contribue à stabiliser les propositions et à leur donner une plus grande cohérence. Toutes les difficultés n'en sont pas gommées pour autant. Un responsable de l'ONB fait remarquer qu'on n'échappe pas à une certaine routine. Par exemple, dit-il « pour les parcours scolaires, on a toujours les mêmes demandes des mêmes enseignants. Cette année on a décidé de prendre uniquement ceux qui n'étaient jamais venus ! C'était une révolution, j'ai eu des mails d'insultes ! ». Dans les maisons plus modestes comme à Reims et Limoges ou Metz, la programmation est d'emblée conçue sur le mode de l'ouverture à d'autres types de spectacles que l'opéra, mais cela ne dispense pas d'un effort particulier auprès de publics éloignés ou empêchés.

Un dispositif intitulé *Passerelle culturelle* permet à Limoges de proposer des parcours de découverte parmi les diverses institutions de la ville, dont l'opéra, à un coût très modeste (3 euros). D'autres parcours spécialisés ont été mis en place pour les personnes déficientes. Dans tous les cas, la question de la fidélisation des publics se pose lorsqu'un segment de ce public bénéficiant d'un dispositif particulier bascule dans « un fonctionnement de droit commun ». On reconnaît, à Limoges, la difficulté à fidéliser des publics nouveaux, attirés par les dispositifs d'éducation artistique ou une programmation plus éclectique ou encore une tarification très attractive, ce qui explique que l'opéra se sente parfois « débordé » par les demandes d'enseignants. Sur ce dernier point, il y a une forme d'ambivalence car la mairie encourage des tarifs bas, sans compensation au niveau de la subvention ; « c'est une forme d'injonction contradictoire, de plus ça peut être compris comme un mauvais signe sur la qualité ». On y est également conscient que le rôle social de l'opéra et de l'orchestre se manifeste en assurant une présence artistique pour tous les habitants du territoire. L'opéra est volontaire dans cette démarche et développe à la fois des dispositifs d'accès depuis différents points du territoire du Limousin et assure un travail d'irrigation du territoire notamment par l'outil des « concerts vagabonds » qui sont des formes musicales

27 Ce qui peut conduire à de belles histoires : l'Opéra de San Diego (Californie) était menacé de fermeture et son conseil d'administration avait voté la fin de la compagnie. Mais une mobilisation des spectateurs (*crowdfunding*) a permis de lever plusieurs millions de dollars qui l'ont sauvé. Ce ne sont pas de gros mécènes mais des donateurs plus modestes qui sont à l'origine de ce sauvetage. Le nouveau directeur ajoute : « on s'appelle maintenant SDO 2.0, parce qu'on est quelque part comme une start up », cf. Nate Berg, "Chili dogs at the opera and other signs your city is doing culture right", 15 septembre 2014, <https://nextcity.org/features/view/city-opera-culture-arts-funding-success>.

particulières, adaptées aux contraintes scéniques et qui permettent de créer une réelle vie musicale sur les territoires. Le travail d'irrigation du territoire pourrait aujourd'hui s'accroître sur le lyrique en s'appuyant sur le renouvellement des formes opératiques et sur des partenariats avec certaines initiatives itinérantes qui voient le jour en Poitou-Charentes. À Poitiers, une réflexion sur les publics de la musique savante a été engagée depuis 2014²⁸ ; il est prévu qu'elle s'étende aux publics des autres expressions musicales de façon à disposer d'un *think tank* performant sur la question. De nouveaux réseaux, au-delà de celui des maisons d'opéra, sont à inventer.

Dans tous les cas, un travail de « proximité patrimoniale » s'efforce d'ouvrir physiquement le bâtiment aux visiteurs à la fois pour le détacher des formes d'appropriation qui lui étaient traditionnelles et convaincre que les portes sont ouvertes pour tous, mais aussi pour bien manifester sa monumentalité, ses singularités architecturales et techniques. À cet égard, l'opération *Tous à l'Opéra !* a engagé les personnels à communiquer différemment sur leur maison et à rencontrer des personnes ayant des attentes très différentes. L'enquête menée par la ROF à propos de l'édition de 2016 montre que 21 % des personnes qui sont venues n'étaient jamais entrées dans un opéra, contre 18 % en 2010²⁹. En dehors de cette manifestation, ouvrir les portes, faire visiter le bâtiment combat le sentiment d'inaccessibilité, la timidité qui s'expriment clairement dans les comportements des gens : « c'est toujours très utile, dit un directeur, même si, à la longue, c'est un peu bateau ».

L'enquête sur l'opéra au cinéma³⁰ a montré que depuis 2006-2008 de grandes maisons comme le *Metropolitan Opera* de New York et l'Opéra de Paris souhaitent accroître leur visibilité internationale et élargir leur public en proposant des captations cinématographiques de grande qualité. Depuis, l'opéra au cinéma s'est beaucoup développé, mais à l'exception de l'Opéra national de Lyon en 2015, les maisons de province ne sont pas (encore) intégrées au réseau *Viva l'Opéra*. Les cinémas sollicitent souvent eux-mêmes l'opéra (« notre fichier les intéresse fortement »). Il en ressort toutefois une impression mitigée sur l'enjeu de renouvellement du public : ce n'est « pas un public très jeune, mais un public qui a tous les codes ». Les enquêtes faites sur le *Metropolitan Opera* de New York, pionnier du genre, ne mettent pas en avant des gains financiers ni un élargissement du public jusqu'à

ces dernières années³¹. Celles dont on dispose pour la Grande-Bretagne montrent que l'espoir d'un transfert de spectateurs de l'opéra au cinéma vers le spectacle est constamment déçu³². On peut même s'inquiéter des motivations d'une partie du public du cinéma qui déclare que l'expérience est positive car on voit mieux, on entend mieux et on est plus confortablement assis qu'à l'opéra !

D'une politique de l'offre à une politique de la demande ?

En définitive, personne ne peut répondre à la question « que veut le public ? ». Pour certains professionnels la question est inconvenante car elle suppose d'inverser les fondements de leur éthique esthétique : c'est leur « offre » qui est première car elle s'appuie sur une convention de qualité non discutable. Mettre en avant une politique de la « demande » ferait basculer l'art dans le néant. L'observateur retrouve ici les contradictions que nous avons évoquées dans le premier chapitre. S'il s'agit d'attirer des jeunes, il faut alors considérer qu'ils vivent dans un monde multimédia et qu'il faut donc faire de l'opéra un *art multimédia*, comme le préconise Marc Scorca, le président du réseau *Opera America*. De même, on a fait remarquer que la socialisation culturelle des jeunes autorisait à parler d'une génération MTV, nourrie de vidéos musicales, de clips, etc. Les jeunes ne dissocient plus images et musiques, mais préfèrent des formats courts. C'est une spécialité que le festival Tête à Tête d'Hammersmith (Grand Londres) tient à développer : des œuvres opératiques très courtes, des micro-opéras brefs, peu chers et contemporains. Mais, comme l'ont indiqué de nombreux acteurs rencontrés, on ne peut maintenir des publics jeunes à l'opéra que si on leur propose des tarifs attractifs. On participe ainsi à prolonger le « moratoire social » dans lequel est tenue la jeunesse. Une fois le moratoire dépassé, comment de jeunes adultes pourront-ils conserver leur intérêt pour l'opéra s'ils n'ont pas des revenus élevés ? Les études sociologiques ne remettent pas en cause, même si elles la nuancent, la stratégie distinction/exclusion analysée jadis par Bourdieu. Il en est de même pour certains observateurs de l'opéra qui pensent, comme l'a exprimé avec force Lawrence Edelson, fondateur de *American Lyric Theater*³³, que toutes les stratégies développées pour renouveler et atteindre de nouveaux publics n'auront que peu d'effet tant qu'un petit groupe conservera un contrôle hégémonique sur la définition des codes et des attentes sociales à l'opéra.

28 Cf. Sylvie Pébrier, *op. cit.*

29 Enquête sur les publics de *Tous à l'Opéra ! 2016* (7/8 mai, 10^e édition), ROF, 2016.

30 Gilles Demonet, Jean-Pierre Saez, (dir), *Opéra à l'écran, opéra pour tous ?* Paris, L'Harmattan, 2013.

31 Shugoll Research, "Metropolitan Opera Live in HD Survey", <http://shugollresearch.net>. Selon un article du *Washington Post* du 15 juillet 2016, les statistiques sont en hausse : les retransmissions du MET se font dans 2 000 salles de cinéma, et rassemblent 2,7 millions de spectateurs pour une recette de 18 millions de dollars.

32 Karen Wise, "Opera in Cinemas Report", *English Touring Opera*, mai 2014.

33 Voir <http://altnyc.org>.

Les attitudes des publics évoluent quelquefois rapidement. Le surtitrage des œuvres en langue étrangère est maintenant largement accepté alors que les puristes avaient crié au scandale à son apparition. Dans la même perspective, on est loin de la découverte du spectacle comme « mystère » quand, avec les journées européennes *Tous à l'Opéra !*, on cherche à dévoiler les « mystères » des coulisses à la scène, de la fabrique du spectacle à travers ses métiers. Montrer ce qui se passe « derrière la scène », c'est introduire une forme de complicité, donner accès à une forme de savoirs dont on pense qu'ils sont l'apanage de l'élite. L'opéra, bloc impressionnant et opaque, doit devenir transparent et accueillant, développer un sens de l'hospitalité qui lui faisait peut-être défaut jusque-là. En 2014, de nombreuses vidéos sur ce thème ont été réalisées et mises à disposition sur YouTube. En 2015, le concept a été repris et amélioré pour les 9^e Journées européennes de l'opéra en collaboration avec la plateforme digitale *Opera Europa* ; en France la ROF avait noué un partenariat avec *Culturebox* dans le même esprit. D'une manière générale, ce qui se passe pendant les journées *Tous à l'Opéra !* ne devrait-il pas être la base d'une relation plus suivie, plus directe et plus intime entre les maisons d'opéra et leurs publics ?

La réponse à la question « que veut le public ? » ne peut donc être que partielle, éclatée en de multiples propositions qui tiennent compte des différentes motivations et compositions des publics. Ceux-ci n'obéissent plus aux régularités sociologiques du XX^e siècle ; ils déjouent les clichés, mais aussi ils rendent plus incertaines les anticipations des programmeurs. On va à l'opéra pour entendre un nouvel opéra ou un opéra qu'on connaît déjà, avec un nouveau chef, de nouveaux chanteurs et une mise en scène à découvrir. On y va pour accompagner des amis, ou avec un groupe de collègues, pour célébrer un événement particulier ; pour s'y faire voir, pour voir les autres, pour le sentiment de participer à une fête, à un groupe social ; pour dire « je suis allé à l'opéra l'autre soir », pour se dire qu'on y est allé, au moins une fois...

#03

Le système d'acteurs des opéras : repenser les coopérations



Les acteurs portent le système de coopération. Ils font aussi l'objet de l'imputation des énoncés programmatiques et sont responsables des objets organisationnels (matériels, juridiques et financiers). Enfin, ils manifestent par leurs pratiques d'appropriation, revendication, fréquentation, évitement, ou détournement des jugements et des sentiments à l'égard de ce qui se fait dans le monde de l'art lyrique. La négociation entre les acteurs est conditionnée par tout un réseau serré de règles et de codes qui lui préexistent et qui permettent de concevoir le monde de l'art comme un ensemble institutionnel doté d'une autonomie assez large dans le cadre plus général de l'ensemble institutionnel formé par la politique culturelle.

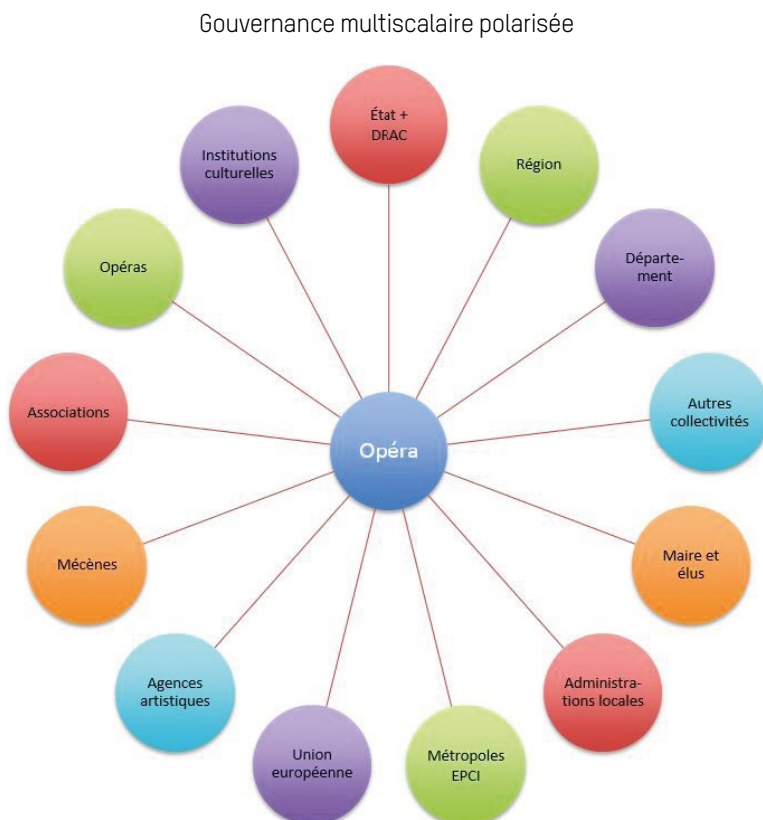
Les acteurs évoluent sur des plans différents selon leur proximité à l'égard de l'opéra et selon les ressources dont ils disposent pour peser sur son fonctionnement et son évolution. Dans la mesure où les entretiens ont sélectionné *a priori* certains acteurs – faute de temps par exemple, les associations d'amis et les mécènes n'ont pu être rencontrés – on ne dispose pas d'une information exhaustive sur tous les acteurs ni sur les liens particuliers entre tous ces acteurs.

Le graphique 2 recense les acteurs avec lesquels une maison d'opéra est directement en lien. Il s'agit de cerner ce qu'est leur position actuelle vis-à-vis de l'opéra (dans la ville), et de savoir s'ils ont des projets, des idées

personnelles quant à l'évolution à court terme de l'opéra ou plus généralement de l'art lyrique. Il est plus délicat de saisir l'intensité des liens au sein du réseau d'acteurs, mais on suppose cette intensité (et la structure du réseau) sur la base des ressources objectives qu'ils engagent, ressources financières, politiques, juridiques, artistiques, sociales. Un prolongement utile de notre enquête serait d'analyser ce qu'on appelle les « relations sociales » à l'intérieur de chaque maison, les relations entre les syndicats des personnels et le syndicat des employeurs. Or, le débat actuel sur les négociations du label « opéra national » montre un conflit maintenant ouvert sur des dispositions de nature à modifier profondément le « modèle » économique et managérial des opéras.

Les acteurs discutent entre eux et se coordonnent à propos des diverses fonctionnalités de l'opéra : depuis son statut juridique et son financement jusqu'à sa programmation en passant par son équipe dirigeante, ses contacts extérieurs, etc. Dans les entretiens, la fréquence avec laquelle un acteur en mentionne un autre, ou oublie de mentionner, est un indice intéressant de l'importance qu'il lui accorde. Pour classer les discours des acteurs, on se réfère à ce qui constitue leurs missions institutionnelles essentielles : la représentation de l'institution, la coopération avec d'autres institutions et la légitimation de leur action. Celles-ci seront évoquées après une première partie sur le financement de l'opéra.

Graphique 2 : récapitulatif des acteurs en relation directe avec l'opéra



01. Le financement de l'opéra

Les acteurs « cardinaux » du monde de l'opéra sont ceux qui lui assurent son financement. La hiérarchie de ces acteurs dépend de facteurs complexes qu'on ne saurait réduire au volume de financement que chacun apporte, de même que la hiérarchie entre les opéras ne saurait se réduire à l'importance de leurs budgets. Aussi, la comparaison des données financières et budgétaires globales concernant les différentes institutions publiques qui coopèrent aux subventions des opéras est-elle une affaire délicate. La comparaison des budgets de chacune des maisons d'opéra, tels qu'ils apparaissent dans les documents officiels du ministère de la Culture est tout aussi délicate car les chiffres sont transmis par la ROF qui elle-même les collecte à partir des maisons. Or les budgets des différentes maisons ne sont pas totalement comparables selon la situation qui est faite à leurs différents personnels, à la permanence de leurs forces artistiques, par exemple aux contrats qui les lient à des orchestres extérieurs, et à la façon dont ils sont pris en charge par la commune et/ou l'Établissement public de coopération intercommunale (EPCI).

La difficulté s'étend à toutes les institutions, avon-nous dit, et ceci s'explique aisément par le caractère éminemment stratégique qu'est la communication des institutions sur leurs budgets. Un exemple frappant est celui de la communication du ministère sur son propre budget. Le ministère a tenté ces dernières années d'établir une sorte de parité entre l'ensemble des moyens qu'il alloue à la culture et ceux des collectivités territoriales. Le chiffre de 7,6 milliards d'euros donné depuis 2010 par l'enquête ministérielle en ce qui concerne les collectivités territoriales est souvent comparé à un chiffre plus ou moins identique pour le ministère. Le rapport d'enquête établit les données suivantes :

« En 2010, les dépenses culturelles des collectivités territoriales (régions, départements, communes de plus de 10 000 habitants et leurs groupements, DOM compris) se sont élevées à 7,6 milliards d'euros soit 118 euros par habitant. Les communes et leurs groupements assument près des trois quarts (73 %) de ces dépenses (respectivement 4,6 milliards et 1 milliard d'euros), les départements 18 % (soit 1,4 milliard) et les régions 9 % (0,7 milliard). Ces dépenses représentent en moyenne une part plus élevée des dépenses totales des communes et de leurs groupements (8,0 % et 7,0 %) que de celles des régions (2,7 %) et des départements (2,1 %). »¹

Ces chiffres doivent être revus à la lumière des évolutions apparues depuis 2010. On dispose maintenant des statistiques de la Direction générale des collectivités locales (DGCL) collationnées dans le *Rapport de l'Observatoire des finances locales* pour 2015 et 2016. Ce rapport donne les chiffres suivants pour les années 2013 et 2014 (cf. tableau 6).

Les dépenses totales des collectivités territoriales s'élèvent à 9,530 milliards d'euros en 2013 et, avec un léger recul, à 9,385 milliards en 2014². La grosse différence entre les chiffres du ministère de la Culture (7,6 milliards) et ceux issus de la DGCL ne provient pas d'une hausse soudaine des budgets culturels mais de la prise en compte des communes de 3 500 à 10 000 habitants, négligées dans l'enquête ministérielle, et d'une évaluation plus précise des dépenses des deux catégories de regroupements communaux : les métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération d'un côté et les communautés de communes de l'autre. Sous cette perspective, le ministère de la Culture avec les 3 milliards de la seule « fonction culture » votés au budget 2017, contribue pour 24 % aux dépenses culturelles (hors dépenses des autres ministères) qui s'élèvent à 12,530 milliards d'euros.

Tableau 6 : dépenses culturelles des collectivités et leurs groupements

Années	Dépenses culturelles en milliers d'euros		% du budget total de la collectivité		€ par habitant	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Communes de plus de 10 000 hab.	4 978	4 858	8,2	8,2	151	147
Communes de 3 500 à 10 000 hab.	985	928	6,0	5,8	85	79
Communautés urbaines et d'agglomération	1 337	1 345	4,6	4,5	40	38
Communautés de communes	358	388	3,7	3,8	17	18
Départements	1 116	1 086	1,5	1,5	16,8	16,3
Régions (culture + sport)	1 107	1 130	3,9	3,9	16,8	17

Source : DGCL, Direction générale des finances publiques, notre présentation.

¹ Jean-Cédric Delvainquière, François Tugores, Nicolas Laroche, Benoît Jourdan, « Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2010. 7,6 milliards d'euros pour la culture », *Culture Chiffres*, mars 2014, DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication.

² Pour les régions, la DGCL ne désagrège pas les dépenses culturelles et sportives. On conserve donc l'évaluation actualisée des dépenses culturelles faites par le ministère de la Culture à 750 millions d'euros.

Tableau 7 : financements publics des structures lyriques françaises adhérentes à la ROF (en milliers d'euros)

	Villes + EPCI	Départements	Régions	État avec Opéra national de Paris et Opéra Comique	État sans Opéra national de Paris et Opéra Comique
2014	191 820	11 244	23 896	138 429	31 092
2015	200 790	7 649	24 509	137 277	31 155
2016	199 015	7 841	24 192	132 059	31 202
2017	197 900	7 132	24 556	137 379	31 679

Source : ROF.

Dans le commentaire qu'il donne du projet de loi de finances pour 2017, le ministère précise que « le budget de la culture atteint 1,1 % du budget de l'État ». Un peu plus loin on apprend que « les moyens du ministère s'élèvent donc en 2017 à 10 milliards dont principalement 3,6 milliards consacrés à la culture, à la recherche et aux médias (y compris contribution au financement des pensions), en hausse de 5,5 % par rapport à 2016 ». En effet, outre les crédits des missions « Culture », « Recherche » et « Médias et industries culturelles », le budget du ministère intègre d'autres dépenses, dont 4 milliards pour l'audiovisuel public. Les 10 milliards d'euros ne sont donc pas strictement dédiés à la culture dans l'acception qu'en ont les professionnels des politiques culturelles. Avec 3,6 milliards d'euros – et en dépit de l'augmentation significative en 2017 – l'État est donc loin de la contribution des collectivités territoriales à 9,5 milliards.

S'agissant des financements aux maisons d'opéra, plusieurs directeurs ont maintes fois dénoncé l'iniquité qui frappe la province par rapport à Paris. En 2017, le budget que le ministère de la Culture consacre aux opéras est de 352,218 millions d'euros. Les structures lyriques non parisiennes émergeant à ce budget reçoivent 31,679 millions (80 000 euros pour la plus faible, Limoges, et 6 043 800 pour la plus forte, Lyon), soit une hausse de 2,09 % par rapport à 2016. Dans le même temps, l'Opéra national de Paris recevra 97,251 millions d'euros (plus 14,163 millions pour sa caisse de retraite) et l'Opéra Comique 10,881 millions d'euros. Il est donc vrai que le ministère de la Culture privilégie traditionnellement Paris dans ses dépenses d'opéra puisque le ratio Paris-province varie entre 79 % et 75 %. Au total, la part que l'État accorde aux maisons de province est donc assez constante depuis 2014. Elle représente en moyenne 12 % de leurs dotations publiques, le reste étant des dotations des collectivités territoriales.

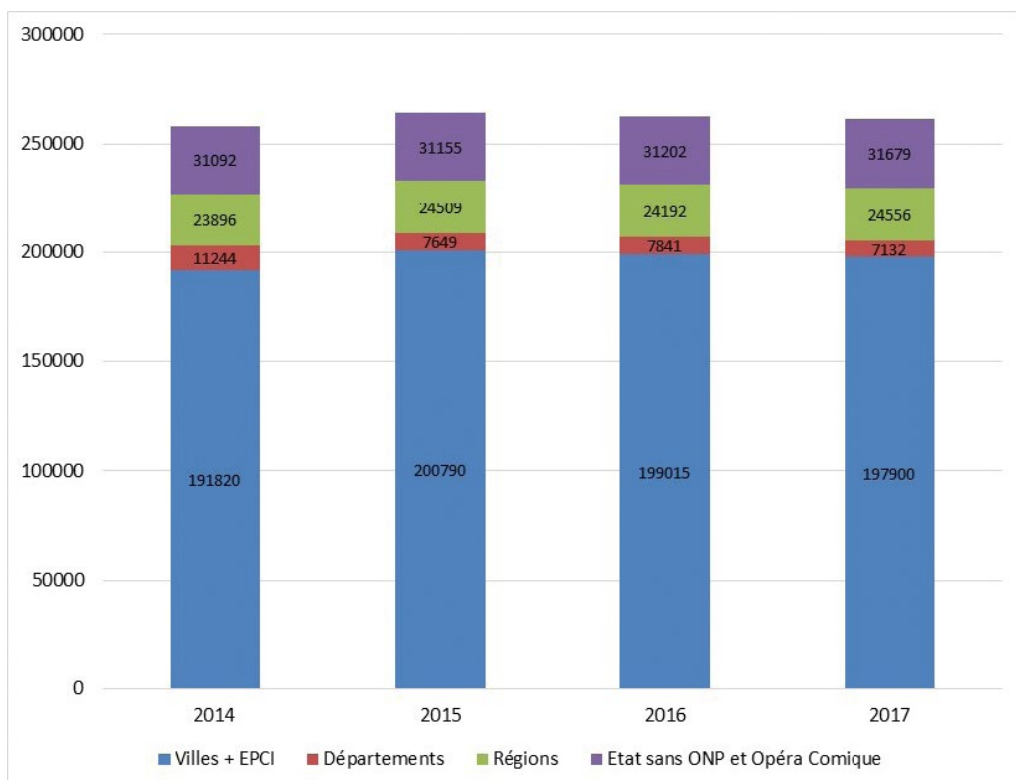
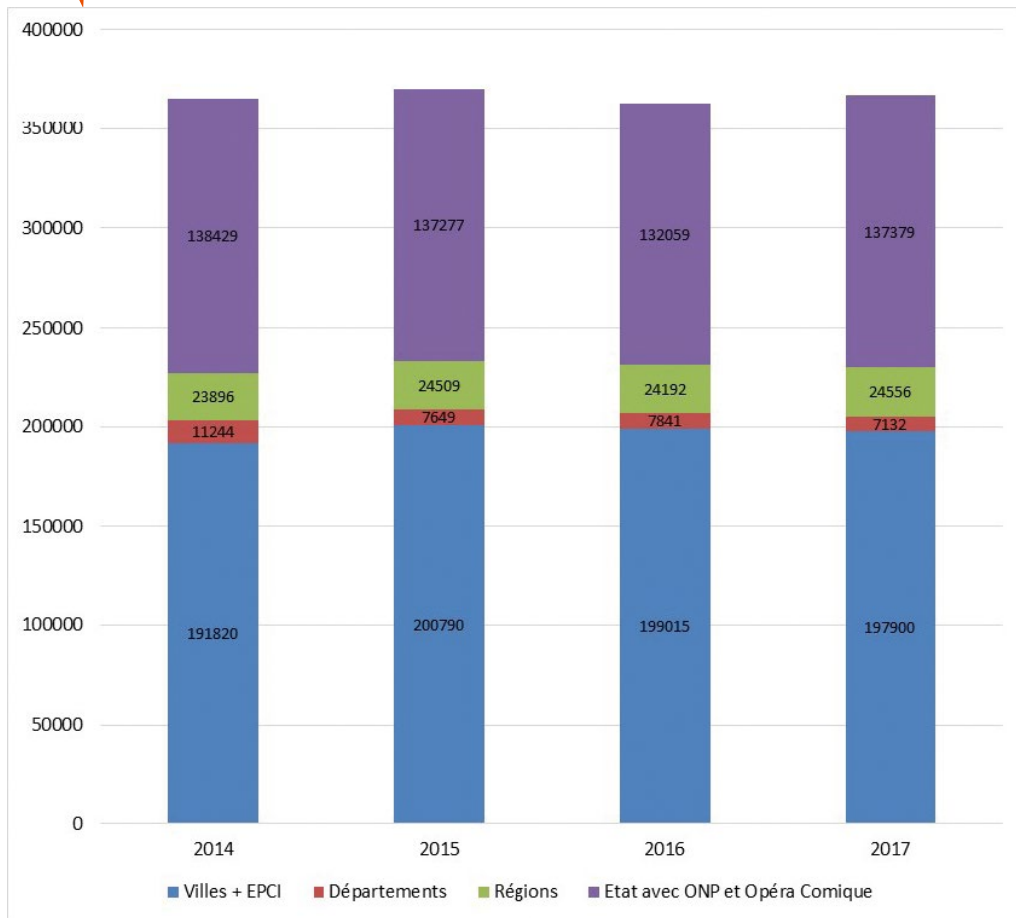
Comme le constate sévèrement un rapport de l'Inspection générale du ministère de la Culture, « le fait prééminent reste le poids considérable des dépenses d'intervention affectées à Paris et l'Île-de-France, soit les deux-tiers. Cette réalité devrait être une préoccupation de premier rang dans l'application de la loi Maptam et dans les réflexions sur la décentralisation culturelle ».³

Le tableau 7 donne la répartition entre les divers financeurs publics en détaillant les apports à Paris et ceux au reste du pays. Il montre des écarts sensibles entre les différentes années, mais on ne peut conclure à une forte rétraction des allocations publiques à l'opéra car en 2016, année la plus critique, on est pratiquement au niveau de 2014 et les prévisions de 2017 effacent le retrait de 2016. Sur les quatre années de référence, la moyenne des subventions s'établit à 366,422 millions d'euros, tout près du montant des prévisions de 2017 à 366,967 millions d'euros. Cette quasi-stabilité sur la période ne doit pas masquer la poursuite de la baisse des subventions des départements depuis 2008. D'autre part, comme le montre la *Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales* réalisée par l'OPC, les grandes villes ne suivent pas toutes la même tendance : elles étaient la moitié à déclarer une baisse de leurs subventions culturelles entre 2015 et 2016 mais elles ne sont que 29 % à penser poursuivre dans cette voie en 2017.⁴

3 Anne Chiffert, Dominique Chavigny, Catherine Le Gal, *Analyse des interventions et des politiques financières culturelles en région (phase 2)*, IGAC, Ministère de la Culture, 2013, p.37.

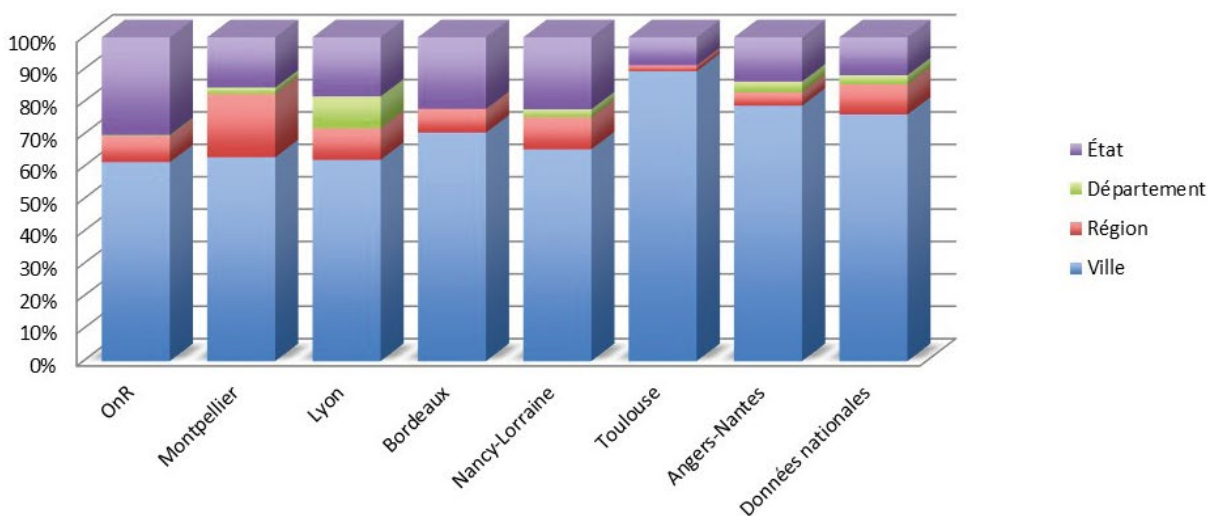
4 Observatoire des politiques culturelles, *Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales (2015-2017)*, Grenoble, janvier 2017, http://www.observatoire-culture.net/fichiers/files/note_de_conjoncture_2015_2017_telecharger_1.pdf.

Graphiques 3 et 4 : financements publics des structures lyriques françaises avec et sans les structures parisiennes (en milliers d'euros)



Source : ROF.

Graphique 5 : répartition des subventions publiques par maison en 2014



Comme on le voit dans le graphique 5 qui compare les subventions aux trois opéras nationaux de notre échantillon avec celles d'autres villes, les villes, l'État et les régions sont des partenaires fortement liés, bien qu'inégalement, par l'argent qu'ils investissent.

Venons-en maintenant à la répartition des subventions publiques des opéras de notre étude pour les années 2015 et 2016. On y voit une certaine irrégularité de la part des divers financeurs avec une tendance à la baisse des villes (Bordeaux, Nancy, Metz) principal financeur, des dotations départementales modestes et qui ne concernent que la moitié d'entre eux, tous situés dans le Grand Est (Bas-Rhin, Meurthe-et-Moselle, Marne). La tendance observée pour les opéras rejoint celles que la *Note de conjoncture* de l'OPC met en relief pour 2015-2016 : des mouvements irréguliers de la part des financeurs, par exemple une baisse continue pour certains départements alors que d'autres augmentent leurs contributions ; une baisse qui affecte, dans les régions, davantage les arts plastiques que le spectacle vivant ; un tiers des grandes villes qui déclarent une hausse de leurs budgets alors que les autres affaiblissent leurs efforts ou transfèrent davantage aux établissements publics intercommunaux⁵.

La quasi-stabilité des apports des régions et de l'État aux maisons disposant du label « opéra national » est inscrite dans les conventions qui les lient. On remarque aussi que les maisons sans label sont celles qui ont des subventions conjointes provenant des quatre niveaux de collectivités publiques, à l'exception notable de Metz qui ne peut compter que sur sa métropole. Enfin, les « petites maisons » comme Limoges et Reims obtiennent une considération

croissante, bien qu'encore modeste du ministère de la Culture. Le tableau 8 et les graphiques 6 à 11 montrent que les différences entre les trois opéras nationaux de notre enquête sont assez nettement accusées en ce qui concerne la part de subventions des diverses autorités publiques ; c'est le cas également pour les ressources propres.

Les valeurs affichées par l'OnR tranchent avec celles des deux autres opéras nationaux de Lorraine et de Bordeaux en ce qui concerne la part de la ville de Strasbourg au sein du syndicat intercommunal qui gère l'OnR. Si on la compare à la moyenne de l'ensemble des maisons membres de la ROF, la part de l'État à l'OnR est doublée (31 % contre 15 % en moyenne). On pourrait inversement dire que la part des trois communes qui composent l'OnR est plus faible (environ 60 %) que celle de Bordeaux pour l'ONB (72 %). Mais, si on se réfère aux chiffres de la Chambre régionale des comptes d'Alsace, on s'aperçoit que plusieurs dépenses de la ville de Strasbourg destinées à l'OnR n'apparaissent pas dans ses comptes. Or ces dépenses sont importantes, elles avoisinent 5 millions d'euros en 2011, ventilées en dépenses d'investissement, charges techniques et de personnel. Selon la Chambre, les investissements de la ville de Colmar non répertoriés dans le budget de l'OnR atteignent 0,905 millions d'euros et ceux de Mulhouse seraient de 2,642 millions d'euros. Ainsi, il faudrait réintégrer près de 9 millions d'euros de concours non valorisés pour disposer d'un budget « comparable »⁶, à condition, bien entendu, que celui de Bordeaux intègre toutes les dépenses.

5 Observatoire des politiques culturelles, *ibid.*

6 Chambre régionale des comptes d'Alsace, *Syndicat intercommunal de l'Opéra national du Rhin, Examen de la gestion, Rapport d'observations définitives*, p.58.

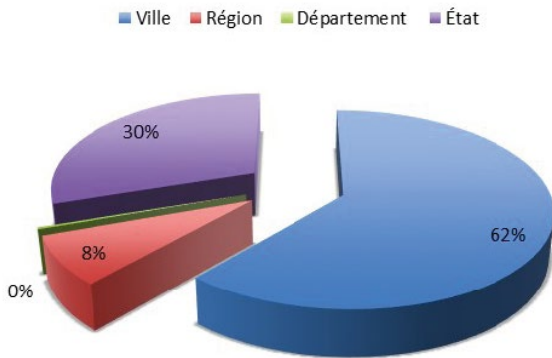
Ces différences de traitement n'obéissent pas à des facteurs objectifs de la structure financière des maisons, par exemple le budget total, le taux de ressources propres, ou à des indicateurs « nationaux » mais à des

considérations historiques plus ou moins présentes à la mémoire des acteurs d'aujourd'hui. Les régions interviennent également en soutien, tandis que les départements sont quasiment absents.

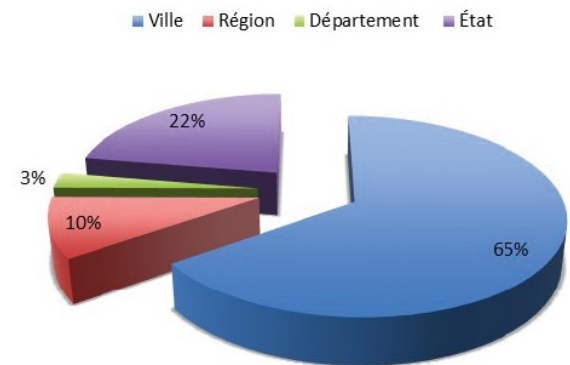
Tableau 8 : financements publics des opéras du Grand Est et de Nouvelle-Aquitaine en 2015 et 2016 (en euros)

	2015				2016			
	Ville +EPCI	Départ.	Région	État	Ville	Départ.	Région	État
Bordeaux	15 524 100		1 630 000	4 743 000	15 149 000		1 580 000	4 743 000
Limoges	4 729 180		320 000	3 000	5 300 000		320 000	36 000
Metz	6 935 600				6 890 280			
Nancy	8 911 000	15 000	1 325 000	2 994 000	8 701 000	35 000	1 325 000	2 994 000
Reims	2 716 900	155 240	229 180	124 380	2 708 200	186 480	257 000	149 460
OnR	9 953 350	50 000	1 304 000	5 039 800	9 989 980	30 000	1 304 000	5 039 820

Graphique 6 : répartition des financements publics de l'OnR en 2015⁷

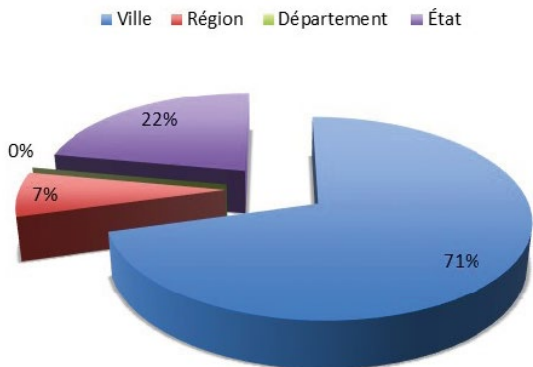


Graphique 8 : répartition des financements publics de l'ONL en 2015

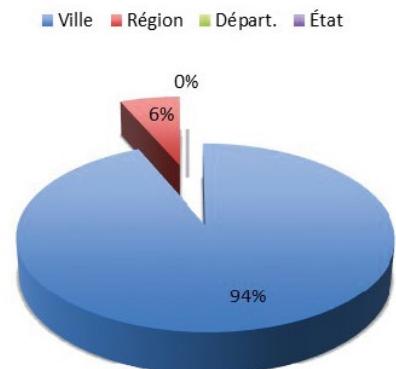


Source : ROF, budgets consolidés pour ce graphique et les suivants.

Graphique 7 : répartition des financements publics de l'ONB en 2015

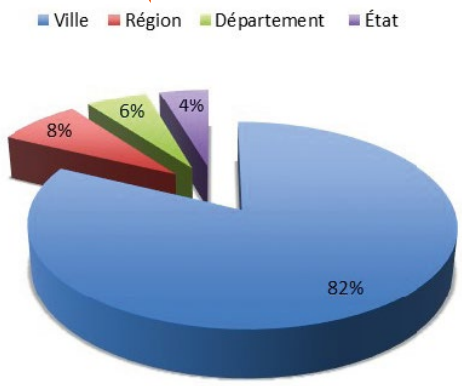


Graphique 9 : répartition des financements publics de l'Opéra de Limoges en 2015

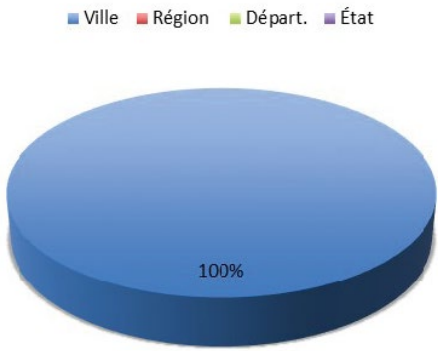


⁷ Dans les graphiques suivants, la catégorie « ville » peut correspondre à ville et/ou EPCI.

Graphique 10 : répartition des financements publics de l'Opéra de Reims en 2015



Graphique 11 : répartition des financements publics de l'Opéra de Metz Métropole en 2015



02. La représentation de l'opéra

2.1. Les directeurs : des défenseurs vigilants

Les acteurs *représentent* une population, un territoire pour les élus, l'État pour les Drac, un art (et son équipement) pour les directeurs d'opéra... Dans le cadre de leur mission de représentation de l'institution, les directeurs se placent comme des défenseurs vigilants. Vigilants quant aux problèmes matériels et financiers que rencontrent l'équipe : selon son directeur, l'amputation de la subvention municipale à l'Opéra national de Bordeaux ne fragilise pas seulement la programmation artistique, comme c'est habituellement le cas, mais aussi le théâtre « en ordre de marche ». Cela met en péril une harmonie interne fondée sur une occupation optimale des forces en présence : « pour que le théâtre soit tranquille, il faut que le ballet danse, que le chœur chante et que l'orchestre joue ». Ils sont aussi les garants de la qualité artistique de la programmation à laquelle ils impriment un « style » qui doit être reconnaissable. À Reims, cette marque est d'ailleurs en décalage avec la tradition dans la mesure où le directeur s'appuie sur une dynamique de développement culturel éprouvée lors de ses expériences antérieures. Le directeur a une image de développeur en charge d'une institution dont le statut – c'est une SARL – implique une démarche entrepreneuriale qu'il faut concilier avec la mission artistique et culturelle. Dans la région Grand Est, les directeurs se connaissent et se reconnaissent, suivent de près les choix des uns et des autres, affirment leur style. Au moment de l'enquête, les directeurs de Bordeaux et de Strasbourg étaient sur le départ et leurs successeurs déjà nommés. Ils pouvaient donc à la fois prendre un peu de recul quant à la signature qu'ils laissent et manifester leur confiance, ou leur inquiétude, quant à celle de leurs successeurs. Ceux-ci d'ailleurs portent un style en eux-mêmes : on recrute un nouveau directeur à l'OnR ou à l'ONB en raison de l'image qu'il s'est forgé dans le monde de l'art lyrique et de l'adéquation qu'on suppose entre cette image et celle qu'on veut donner de l'institution. À Poitiers, qui ne dispose pas d'une maison d'opéra, mais qui offre une riche programmation musicale, on attend du Théâtre-Auditorium (TAP) qu'il accueille quelques représentations d'opéra car une partie du public se sent frustrée : « j'ai des demandes de mécènes, de grands bourgeois, dit le directeur, qui aimeraient bien avoir ici ce qu'il faut aller chercher ailleurs, à Paris ou à Tours ».

La question du management est également centrale dans les fonctions occupées par les directeurs de maisons d'opéra. Ainsi, pour le directeur de l'Opéra de Limoges, il est nécessaire aujourd'hui de faire partager le projet de la

structure auprès de tous. Il faut faire évoluer les modalités et les mentalités, pour développer une véritable culture d'entreprise. Le fonctionnement en mode projet paraît dès lors pertinent en permettant de croiser les savoir-faire et de les rendre plus perméables. Les choses semblent évoluer et, progressivement, chaque métier s'intéresse aux autres. Cette situation ne doit pour autant pas s'accompagner d'une absence de hiérarchie. Les directeurs interrogés reconnaissent que le management prend de plus en plus de temps, d'où des arbitrages difficiles entre leur mission artistique et la gestion d'ensemble de l'institution. Le choix fait à l'ONB de remplacer le directeur par un tandem où le nouveau directeur affirme un profil d'artiste avec, à ses côtés, un directeur administratif, illustre cette dichotomie des fonctions qui a provoqué des dissensions dans la sphère dirigeante de la maison bordelaise. Une tendance générale aux grandes maisons est de faire appel à des metteurs en scène prestigieux, le plus souvent venus du théâtre. Comme l'a dit Serge Dorny, le directeur de l'Opéra de Lyon, auparavant le chef d'orchestre était le maître des cérémonies ; il cède cette place aujourd'hui au metteur en scène, ce qui entraîne parfois des conflits entre ces deux personnages. Le rôle du directeur est alors de veiller à établir la confiance et à choisir des artistes qui peuvent s'entendre : c'est un rôle de plus en plus « instrumental »⁸. Plus généralement, les directeurs ont conscience d'être des résistants, face à ce qu'ils perçoivent comme des injonctions contradictoires dans une situation où l'autorité culturelle de l'opéra est déclinante. Ils souscriraient volontiers à ce que disait récemment le directeur du *Metropolitan Opera* de New York : « la question est de savoir si oui ou non je fais un bon travail face au rejet culturel et social de l'opéra comme genre artistique »⁹.

2.2. Les financeurs institutionnels : priorité au rayonnement et à la qualité ?

Les élus et autres financeurs institutionnels ont un autre rapport à l'opéra dans la mesure où ils doivent l'inclure dans un cadre de représentation plus large. Mais cette mission

8 Entretien de Serge Dorny rapporté sur le blog Prospero : <https://www.economist.com/blogs/prospero/2016/01/changing-face-opera>, 22 janvier 2016.

9 Peter Gelb in Tery Reachout, "The future of opera. Why it is not bound for extinction", *Wall Street Journal*, 17 juillet 2014, <http://www.wsj.com/articles/the-future-of-opera-1405641354>.

peut être l'objet d'une division du travail politique. On impute au maire de Bordeaux, non seulement la volonté de garder la main sur l'opéra par rapport à la métropole, mais aussi celle du choix du nouveau directeur qui est un artiste prestigieux et non un « intendant ». Dans le même temps, le jeune élu adjoint à la culture de Bordeaux insiste sur la nécessité qu'à l'opéra de coopérer avec d'autres équipements de la ville. Surtout, il attend d'un audit commandité au début de l'année 2016 une plus grande « lucidité » quant aux contraintes qu'il doit imposer à son fonctionnement, et une recomposition profonde de son « modèle managérial ». De ce point de vue, le maire de Nancy exprime la même lucidité, en espérant que l'État mette au cœur des nouvelles conventions actuellement en discussion des encouragements très fermes à la modernisation. Les élus ont intégré les diverses théories en cours sur l'économie politique de la culture ; ils sont particulièrement sensibles à promouvoir leurs « aménités urbaines » et à les transformer en véritables « attracteurs » qui feront la différence dans la compétition nationale et internationale des villes, laquelle commence pour eux par la compétition intra- et interrégionale. Disposer d'un opéra de renom c'est gravir les marches du prestige, améliorer le classement de sa ville dans les *rankings* des magazines : on ne lâche pas la proie pour l'ombre.

Les représentants de l'État sont dans une toute autre situation, selon qu'ils sont au ministère ou dans ses directions régionales. Ils sont aussi dans une toute autre posture. S'il ne fait aucun doute qu'ils sont les « garants de la qualité », une formule répétée tel un mantra, ils observent ce que font les autres acteurs de cette convention de qualité tout en prenant du recul à l'égard des jugements et classements qu'énoncent les uns sur les autres, des conflits de préséances qui peuvent surgir, des échecs dus aux positions inconciliables des protagonistes (l'exemple de l'échec du Pôle lyrique Nancy-Metz est souvent cité). Ce sont des observateurs plus distancés et parfois sceptiques. L'un d'eux insiste sur les rivalités entre les directeurs d'opéras, sur le désir de singularité de l'un, le désir d'hégémonie de l'autre : « c'est humain, ajoute-t-il, mais on ne voit pas comment la lutte de prestige des directeurs de la région peut se transformer en franche collaboration ». La relation de l'opéra à son territoire engage, à chaque fois que les acteurs abordent cette question, une conception de l'identité et du rôle de la musique dans la fabrique de cette identité. Si les acteurs interrogés s'inscrivent dans un territoire (pour les élus) et/ou dans un engagement en faveur de la musique (pour les professionnels), ils objectivent assez rarement les tensions que cela peut provoquer¹⁰.

La relation au territoire ne peut être exclusivement réservée au jeu des acteurs institutionnels. Toutes les maisons ont des relations fortes avec des associations du type Amis de l'opéra qui entretiennent la sociabilité entre amateurs, l'amour de leur opéra et leur dévouement à son prestige. Les associations sont des relais vers le mécénat local, et peuvent elles-mêmes se comporter en mécènes actifs. L'association Aïda de Toulouse est, selon l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial), « une des plus grosses associations de mécénat collectif ». Les associations ne remplacent pas le mécénat d'entreprise plus classique, mais elles maintiennent une flamme qui peut quelquefois vaciller. D'une manière générale, les recettes de mécénat stagnent dans le monde du spectacle vivant selon l'enquête du CEPPEL pour Accord majeur¹¹.

À Bordeaux, les grandes maisons de négoce du vin se reportent sur un nouvel emblème urbain, la Cité du vin qui a ouvert ses portes sur les bords de la Garonne en juin 2016 ; à Reims, les grandes marques de champagne privilégient d'autres bénéficiaires internationaux. La faiblesse du mécénat dans les maisons d'opéra de province fait partie des débats récurrents. Elles ne s'élèvent d'ailleurs guère au-delà de 2 % pour l'année 2016. Certains avouent leur lassitude et disent que « le mécénat n'est pas la solution » tandis que d'autres cherchent à renouveler la gamme des avantages ou « contreparties » offertes aux mécènes : loges, places réservées, visites des coulisses, soirées et repas de gala. Il s'agit maintenant de considérer les mécènes comme des partenaires et de les attirer sur des projets à élaborer en collaboration. La perspective de la défiscalisation des sommes données ne suffit plus ; la prospection et la communication du mécénat doit être davantage professionnalisée.

Même modernisé, le mécénat se heurte symboliquement aux tentatives d'ouverture sociale de l'opéra et à un positionnement d'image en rupture avec le principe de distinction. Un article des *Échos* montre que les associations d'amis (des opéras et d'autres grandes institutions culturelles) « contribuent au rayonnement de l'esprit français » mais sont devenues des lieux de pouvoir, avec leurs dîners de gala, leurs privilèges : « chaque haut dirigeant y a sa table où il réunit ses *happy few* : clients, parlementaires, journalistes, élus locaux, cadres... »¹². Comme le reconnaît un critique : « mais l'opéra, sans un peu d'élitisme et de décorum, aurait-il encore la force d'attraction qu'il continue d'exercer au début du XXI^e siècle ? »¹³.

10 La problématique musique/territoire s'est déployée récemment en réinterrogeant l'ethnomusicologie et la géographie de la musique, cf. Nicolas Canova, Philippe Bourdeau, Olivier Soubeyran, *La petite musique des territoires*, Paris, CNRS Éditions, 2014.

11 Emmanuel Négrier, *Financements publics, privés et ressources des membres d'Accord Majeur, 2014-2016*, CEPPEL - Accord Majeur, juillet 2016.

12 Martine Robert, « Cercles culturels : lieux de pouvoir », *Les Échos*, 23 octobre 2015, <https://www.lesechos.fr/week-end/business-story/enquetes/021370181571-cercles-culturels-lieux-de-pouvoir-1163926.php>.

13 Benoît Duteurtre, « Aix et Orange : le chic et le populaire », *Marianne*, 11 juillet 2014.

03. La coopération entre les acteurs

Les acteurs *coopèrent* avec d'autres territoires, d'autres institutions publiques, d'autres professionnels, d'autres genres artistiques... Les modalités essentielles de la coopération varient dans le temps et selon les domaines de l'action publique culturelle. Très peu juridiciée pendant longtemps, la coopération entre l'État, les collectivités territoriales et les institutions culturelles est maintenant codifiée dans le cadre du projet de loi sur la liberté de création.

3.1. Le label, instrument de coopération

L'action publique culturelle, depuis ses débuts, a été très économe en instruments législatifs et a privilégié une gouvernance fondée sur des labels¹⁴, établis et discutés dans des systèmes de coopération entre divers acteurs¹⁵. L'adoption de la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine – le 7 juillet 2016 – marque de ce point de vue une rupture. Outre la codification juridique de la coopération et des labels¹⁶, elle introduit la notion de « droits culturels » et elle détaille les 21 objectifs qui constituent désormais l'armature des politiques culturelles (article 3).

Dès la promulgation de la loi, il est prévu qu'un décret en Conseil d'État vienne fixer les principes régissant l'ensemble des labels (article 5). Ensuite un arrêté ministériel fixera à son tour les missions et charges relatives au label « opéra national en région ». Enfin, pour conclure la hiérarchie des normes, une convention sera signée entre chaque maison disposant du label et ses tutelles. L'article 3 du projet développe une série de

considérations sur les labels dans le domaine du spectacle vivant. Il dispose notamment que « le label sera attribué par le ministre chargé de la culture afin de favoriser une structure artistique dont le projet artistique et culturel présente un intérêt général s'appréciant au regard des objectifs de développement et de renouvellement de la qualité artistique, de diversité, de démocratisation culturelle, de traitement équitable des territoires, d'éducation artistique et culturelle ainsi que de la professionnalisation des artistes et des auteurs des secteurs du spectacle vivant et des arts plastiques ».

En ce qui concerne l'art lyrique, ces dispositions s'appliquent en principe à toutes les maisons qui reçoivent une aide de l'État, bien que seules cinq de ces maisons ont aujourd'hui le label « opéra national ». Comme on l'a vu plus haut, le soutien sera très différent puisque les maisons ne reçoivent pas les mêmes aides et que celles-ci sont d'importance différente. La discussion est en cours. La clé de financement reste l'indicateur le plus fiable de la hiérarchie de ces coopérations.

Mais si cet indicateur renseigne sur la hiérarchie des coopérations, à peu près stable dans le temps, il ne dit rien sur le contenu de celles-ci. Le syndicat intercommunal qui gère l'OnR a signé une « convention d'objectifs et de moyens » pour la période 2010/2014 avec l'État et la région. L'ONB est concerné par une convention quinquennale « opéra national » pour la période de 2013 à 2017, signée par la ville, la région, et l'État. La convention d'opéra national de l'Opéra de Lorraine a été signée en 2011 et vient à échéance en 2015. Les négociations en cours pour le renouvellement des conventions s'appuient sur les données relevées par les inspecteurs du ministère et sur l'évaluation générale qu'ils font du domaine. Dans le document intitulé *Évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant*, on peut lire :

« Malgré diverses initiatives des pouvoirs publics, la politique dans le domaine de la création lyrique en France peine à trouver sa cohérence. C'est à l'évidence le point majeur sur lequel il faut avancer. Deux problématiques sont à cet égard prioritaires :

- mieux identifier les ressources des uns et des autres en rapport avec le cahier des missions et des charges de 2010 ;
- redéfinir le périmètre du réseau en fonction des critères objectifs de ce cahier des missions et des charges et de la capacité de chaque structure à y adhérer, notamment dans le cadre de nouvelles modalités de partenariat avec l'État, telles que celles mises en place avec les dernières maisons conventionnées.

14 Cf. Henri Bergeron, Patrick le Galès, Sophie Dubuisson-Quellier, « Gouverner par les labels », *Gouvernement et Action publique*, n° 3, 2014, p.7-31.

15 Guy Saez, « Villes et culture : un gouvernement par la coopération », *Pouvoirs*, n°109, 1993, p.109-123.

16 Voici comment le ministère présente *Les labels de la création artistique dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques* : « en 2014, les structures bénéficiant d'une labellisation sont réparties de la façon suivante : 38 centres dramatiques nationaux et régionaux (CDN-CDR), 70 scènes nationales (SN), 18 centres chorégraphiques nationaux (CCN), 14 opéras et 19 orchestres en régions, 8 centres nationaux de création musicale (CNCM), 92 scènes de musiques actuelles (SMAC) et autres lieux de musiques actuelles, 12 pôles nationaux des arts du cirque (PNAC), 9 centres nationaux des arts de la rue (CNAR), 9 centres de développement chorégraphique (CDC), soit au total en 2014, 289 établissements représentant un subventionnement de plus de 194 millions d'euros pour l'État. » [Projet de loi relatif à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine, 1.1.3.1, Assemblée Nationale, 7 juillet 2015].

Considérant le potentiel culturel que représente le réseau actuel – en particulier pour l'approche de publics diversifiés –, élargi aux structures qui contribuent aussi à sa vitalité, comme au dynamisme général de ce champ d'action et d'éducation, le rôle de l'État ne peut que se renforcer dans le sens d'une cohérence nationale plus grande et d'une répartition financière plus en adéquation avec les missions de service public mises en œuvre par chacun. »¹⁷

La loi LCAP reprend un certain nombre de questions qui avaient été fort débattues ces dernières années dans le domaine du spectacle vivant. Elle a été également l'occasion de négociations avec les acteurs du champ à propos d'insuffisances bien connues de tous, mais récurrentes et devenues quasiment indépassables. La Direction générale de la création artistique, en charge de la préparation de la loi, a soulevé plusieurs fois la question de l'amélioration du pilotage financier et économique des structures subventionnées¹⁸ en insistant sur la trop grande diversité dans la collecte, la remontée et la lecture des données selon leurs sources. Sous ce rapport, les grands domaines du spectacle vivant ne sont pas logés à la même enseigne. Le monde de l'opéra possède avec la ROF un instrument d'information et de collecte des données beaucoup plus performant que le monde des orchestres. Deux points paraissent particulièrement importants aux yeux du ministère. Le premier concerne le dépassement de la distinction courante entre « théâtre en ordre de marche » et « marge artistique ». Le ministère soupçonne certains directeurs de trop solliciter cette distinction pour faire apparaître un « besoin d'augmentation » dans leurs demandes budgétaires. Le second est relatif à la faible diffusion du spectacle vivant dans la mesure où chaque œuvre produite donne lieu à un trop faible nombre de représentations et à une circulation insuffisante, ce qui amoindrit les chances de rencontrer un plus vaste public et renchérit les coûts de production.

Les négociations feront nécessairement référence au projet d'arrêté fixant le cahier des missions et des charges relatif au label que le ministère de la Culture doit publier, qui viendra remplacer la circulaire du 21 août 2010 relative aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant et son cahier des missions et des charges. La circulaire évoque les missions générales des opéras en ces termes : « elles veillent à illustrer tant les œuvres du répertoire que la création contemporaine, notamment par des commandes à des compositeurs et à des chorégraphes et à s'inscrire dans des réseaux de

coproduction. Elles s'attachent en outre à développer une politique d'éducation artistique et culturelle destinée à favoriser l'accès de la programmation à tous les publics. » Il y a tout lieu de penser que le nouvel arrêté reprendra cette philosophie. Les opéras nationaux sont soumis à des obligations particulières : ils doivent avoir un statut juridique qui leur assure une autonomie de gestion ; ils doivent se produire « hors les murs » sur l'ensemble du territoire régional, leur programmation doit embrasser l'ensemble du répertoire et inclure des commandes à des créateurs et à des ensembles spécialisés ; ils assurent au moins 70 levers de rideau par saison. Enfin, la dernière obligation, qui a suscité de nombreux commentaires, est celle de développer une politique systématique de coproduction à l'échelle nationale et internationale. La DGCA avait déploré la trop grande longueur du temps de préparation des coproductions (deux ans et plus) mais il est vrai que plus la production est lourde, plus le nombre de coproducteurs est élevé et plus le processus de mise en œuvre est long. Le tableau 9 montre que le nombre des coproductions équilibre pratiquement celui des productions propres parmi les adhérents de la ROF. En revanche, il y a une certaine dilution de la notion de coproduction quand les apports financiers sont trop faibles et qu'il faudrait plutôt parler de « préachat ». Mais la question est désormais posée : faut-il une charte de la coproduction dans le domaine du spectacle vivant ?

17 *Évaluation de la politique en faveur du spectacle vivant, op. cit.*, p.41-42.

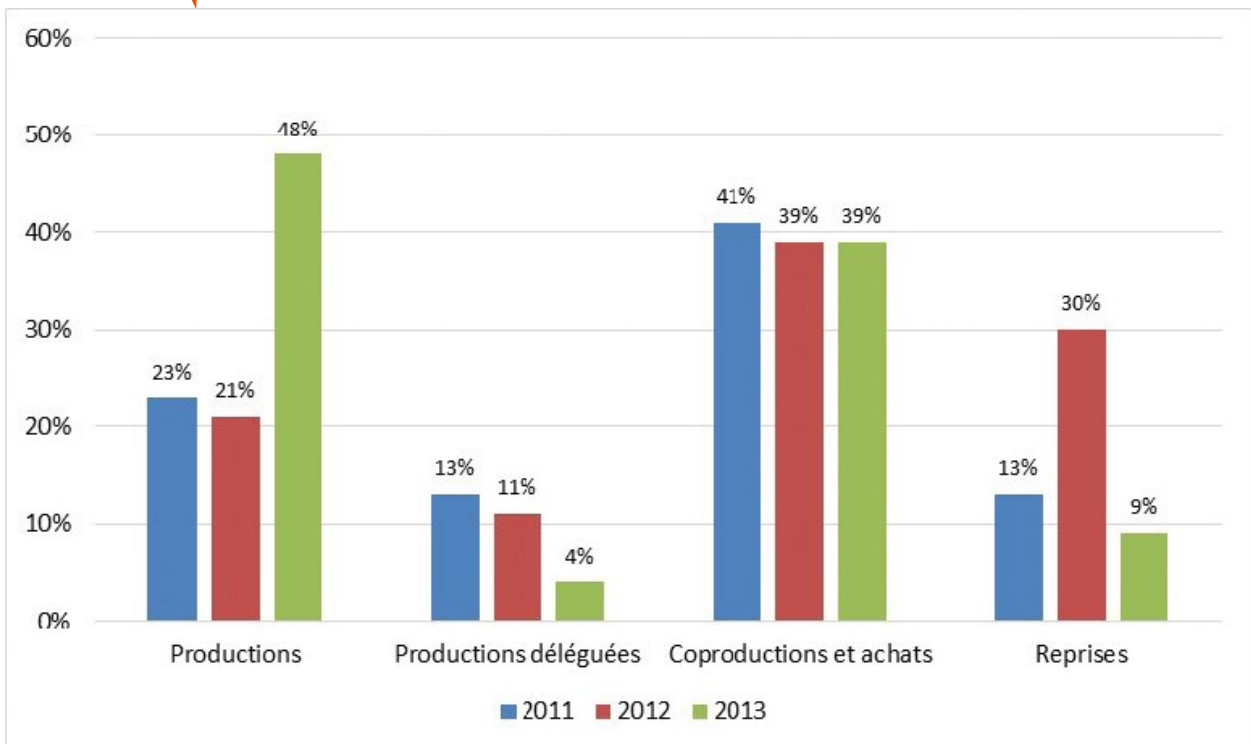
18 La proposition a été faite de généraliser un logiciel unique de collecte en ligne LimeSurvey afin de limiter l'instabilité actuelle.

Tableau 9 : activités et types de montage en 2011, 2012 et 2013 pour les opéras membres de la ROF

<i>En % en 2011</i>	<i>Spectacles lyriques</i>	<i>Spectacles chorégraphiques</i>	<i>Spectacles musicaux</i>	<i>Divers</i>
Productions	36 %	40 %	52 %	34 %
Productions déléguées	8 %	3 %	1 %	1 %
Coproductions et achats	43 %	41 %	47 %	64 %
Reprises	13 %	16 %	0 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %
<i>En % en 2012</i>	<i>Spectacles lyriques</i>	<i>Spectacles chorégraphiques</i>	<i>Spectacles musicaux</i>	<i>Divers</i>
Productions	34 %	23 %	47 %	61 %
Productions déléguées	12 %	4 %	0 %	0 %
Coproductions et achats	41 %	46 %	47 %	33 %
Reprises	13 %	26 %	5 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %
<i>En % en 2013</i>	<i>Spectacles lyriques</i>	<i>Spectacles chorégraphiques</i>	<i>Spectacles musicaux</i>	<i>Divers</i>
Productions	31 %	48 %	64 %	39 %
Productions déléguées	12 %	2 %	0 %	3 %
Coproductions et achats	44 %	34 %	32 %	51 %
Reprises	13 %	17 %	4 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Enquête annuelle sur les 25 opéras de la ROF, année 2013.

Graphique 12 : répartition des représentations par type de montage de 2011 à 2013



Source : chiffres de l'Enquête annuelle sur les 25 opéras de la ROF, année 2013.

Les conventionnements : une clarification des rôles

Une double controverse se dessine. Bien que la teneur de ces différents textes ne s'éloigne pas du contenu des conventions actuelles, le fait qu'ils se placent aujourd'hui dans un système normatif juridicisé, et non plus de simple nature contractuelle comme auparavant provoque l'inquiétude. Dans quelle mesure le ministère aura-t-il les moyens d'imposer les clauses de la convention, en se référant à la hiérarchie des normes dont elles s'inspirent ? Quelles seraient les sanctions en ce cas ? Cette inquiétude n'est pas chassée par l'idée que ce système sécurise les dotations sur plusieurs années car si une récession survient, la règle de l'annualité budgétaire prévaut toujours. Le second malaise provient de ce que le label fige le monde de l'art lyrique entre les heureux élus du label national, les institutions aidées par l'État et celles qui ne le seront pas. En somme plusieurs cercles en orbite autour de l'astre étatique. À côté du label national et en plus de la reconnaissance financière aux treize maisons, le dispositif ministériel encadrant l'art lyrique propose de nouveaux conventionnements avec les théâtres lyriques conventionnés d'intérêt national et les scènes conventionnées lyriques d'intérêt national. Pourquoi pas d'autres cercles encore, car comme les directeurs de maisons l'avaient bruyamment fait savoir en 2003, et comme ils le répètent volontiers aujourd'hui, la disproportion durable de moyens avec l'Opéra de Paris fragilise l'ensemble du monde de l'art lyrique et nourrit un ressentiment permanent à l'égard de l'État. Jusqu'à quel point peut-on rationaliser ce système en le hiérarchisant de la sorte ?

Si on observe plus précisément les conventions, par exemple la **convention de l'ONB** signée en 2013, on constate qu'elle règle en détail la marche de l'institution. Les objectifs généraux sont explicités : ils sont le fondement de l'accord de volonté exprimé par les parties. Ensuite chacune d'entre elles fixe ses orientations générales. Pour l'État, il s'agit de promouvoir « l'excellence, l'ouverture aux esthétiques diverses et aux répertoires contemporains et enfin, le partenariat/compagnonnage avec des équipes artistiques invitées. Parallèlement à ces enjeux artistiques, le projet culturel, plus largement, s'attachera à poursuivre son attention aux publics (dans toute leur diversité) et aux territoires, du local à l'international »¹⁹. La ville de Bordeaux insiste sur le rayonnement auprès des publics bordelais, aquitains et internationaux de l'opéra, sur une « programmation (qui est) organisée en coordination avec celle des autres institutions culturelles » et sur l'effort particulier qu'elle a fourni en dotant l'orchestre d'un auditorium pour ses répétitions et concerts. Pour la région Aquitaine, l'opéra doit s'inscrire dans le cadre de ses

compétences ; elle vise plus particulièrement les jeunes et renvoie à une convention à signer avec le ministère de l'Éducation nationale le détail des actions en faveur des jeunes qu'elle soutiendra. Principes, objectifs, axes sont ensuite déclinés en des paragraphes plus opérationnels présentant les dispositions en matière de publics, de formation et d'emploi, d'administration, d'évaluation. Le véritable point névralgique se situe dans la fixation des obligations artistiques. L'opéra s'engage à produire²⁰ :

► concernant le répertoire lyrique :

- une production baroque, en moyenne chaque saison,
- une production moderne ou contemporaine, en moyenne chaque saison,
- quatre nouvelles productions, y compris les coproductions, chaque saison ;

► concernant le répertoire chorégraphique

- quatre à cinq programmes en moyenne chaque saison,
- une création en moyenne chaque saison,
- une création pour le jeune public tous les deux ans,
- deux entrées au répertoire de la compagnie, en moyenne chaque saison.

S'ajoute à cela une activité de concerts à l'auditorium (une quinzaine, dont cinq œuvres symphoniques ou de ballet commandées à des « compositeurs d'envergure internationale »), des accueils d'artistes, une politique de captation audiovisuelle.

Deux dimensions de l'activité de l'opéra font l'objet d'une attention particulière. Il s'agit d'abord de la « mission d'éducation artistique et de médiation » : ouverture en direction des jeunes publics essentiellement, avec le concours de compagnies extérieures et d'autres institutions culturelles de la ville. Ensuite, on trouve sous l'appellation « Réseau aquitain des pôles partenaires » l'ébauche d'une collaboration régionale avec sept institutions en contrat avec la région qui est présentée ainsi²¹ :

« Il s'agit désormais, sur les cinq années à venir, d'animer le réseau des pôles partenaires et de densifier les collaborations entre toutes les structures. L'Opéra national de Bordeaux a ainsi pour objectif de poursuivre la mise en place d'échanges privilégiés et collectifs au sein de ce réseau. Il doit également inciter à la construction de dynamiques communes entre les territoires, dont les autres opérateurs culturels et les pôles, et valoriser le sentiment d'appartenance à un réseau identifié. L'implication de la région Aquitaine et des ressources artistiques existantes (festivals, associations d'amis...) doit permettre, à moyen terme, d'atteindre ce développement optimal. »

²⁰ *Ibid.*, p.7.

²¹ *Ibid.*, p.12.

¹⁹ *Convention de l'Opéra national de Bordeaux, 2013, p.6*

Certes, la coopération est un choix à géométrie variable pour les élus. L'**Opéra de Limoges** ne faisait, jusqu'à 2017, pas partie des 13 opéras subventionnés au fonctionnement par le ministère de la Culture. Il est régi par une convention entre la ville et la région. Ce qui est intéressant pour notre propos, c'est que l'opéra a entrepris des réformes profondes. Il a supprimé le ballet dont l'existence était en sursis depuis quelques années par un sous-financement chronique. Il a changé de statut juridique. S'il n'est plus sous le contrôle étroit de la mairie qu'autorise la régie directe, il a exclu par exemple de passer à un statut d'Établissement public de coopération culturelle. Le choix d'une régie personnalisée, comme à Bordeaux, convient sans doute bien à ses ambitions. Dans le même ordre d'idée, l'Opéra de Limoges ne brigue pas un statut d'opéra national tant le soutien de l'État y est faible : 10 000 euros pour l'année 2015. Mais il a saisi la mise en place des nouvelles régions pour se situer d'emblée dans ce cadre, même si la convention qu'il a conclue le 18 décembre 2015 l'est avec la seule région Limousin. Le document s'intitule significativement : *Convention de développement de l'Opéra de Limoges 2015-2018. Missions, objectifs, perspectives dans la grande région et évolution du mode de gestion*. Dans le nouveau cadre régional, il entend s'inscrire dans un circuit partenarial élargi, ce qui répond aux attentes de la Drac et des responsables de la région.

Le texte de la convention reprend tous les grands principes évoqués plus haut, mais dans une rédaction personnalisée : « engagé dans de nombreux projets avec les autres opéras français et européens, l'Opéra de Limoges développe une politique lyrique, musicale et chorégraphique visant l'excellence des propositions, laissant place tant aux œuvres du patrimoine qu'à la création et se singularisant par une approche thématique de sa programmation qui souhaite faire la pédagogie des répertoires auprès des publics ». Il prend surtout date des évolutions des équilibres dans la grande région et des efforts financiers nécessaires : « l'ouverture prochaine du territoire régional élargi, place Limoges et son agglomération en position de métropole d'équilibre au nord-est du nouveau territoire. Dans cette perspective, disposer d'une maison d'opéra est un atout considérable d'attractivité culturelle, économique et d'emplois, *a fortiori* quand il est le seul avec celui de Bordeaux sur ce vaste territoire. Cela laisse néanmoins présager, *a minima*, de conforter l'établissement dans sa marche actuelle, voire de faire face à de nouvelles attentes de développement. Or la ville de Limoges, qui porte l'essentiel du financement de son opéra, est au plafond de sa contribution encore maintenue jusqu'ici en dépit des contraintes budgétaires fortes ». Contrairement à d'autres maisons qui marquent un certain retrait à l'égard des coproductions, la convention de Limoges insiste sur ce point : « l'ensemble des projets artistiques s'inscrit dans des réseaux de coproduction ».

Tout est donc en place pour réaliser l'objectif « d'intégrer l'aide conventionnée de la DGCA [Direction générale de la création artistique, ministère de la Culture et de la Communication] au titre du réseau des opéras en région ». La discussion est en cours ; l'avis favorable de la Drac peut en hâter la conclusion. Mais si à la Drac on estime que le travail effectué à Limoges correspond aux objectifs généraux que l'État a énoncés, il reste qu'il n'est pas facile de l'intégrer dans une politique régionale de l'art lyrique si les autres acteurs sont réticents.

3.2. Une coopération métropolitaine difficile

La question du bon périmètre de l'action publique urbaine se trouve périodiquement en tête de l'agenda politique. Avec la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, la métropole fait son entrée en scène. Mais c'est à la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (Maptam) que revient, comme son nom l'indique, d'affirmer les métropoles. Cette affirmation repose sur l'idée que la richesse d'un pays dépend de la bonne organisation de son économie politique urbaine. La culture, qui devient une compétence de la métropole, participe à cette richesse à condition qu'on l'organise en une *économie politique culturelle*²² performante. Partout dans le monde les grandes villes adoptent des régimes de gouvernance urbaine intégrant de fortes stratégies culturelles de sorte que l'on peut parler à la fois des villes comme les nouveaux centres de commandement culturel et d'un tournant culturel métropolitain²³. Cependant, il n'y a pas un modèle unique de développement de la métropole. Une controverse politique et scientifique occupe depuis longtemps élus et planificateurs. D'un côté, on pense qu'il faut s'abstenir de constituer un gouvernement métropolitain intégré car ses frontières seront inévitablement remises en question par le développement urbain. Il vaut mieux chercher des coopérations entre les entités publiques existantes et laisser s'installer une certaine compétition entre elles pour améliorer l'efficacité des services publics. De l'autre, on estime que les coûts de transaction de cette sorte d'anarchie (à peine) organisée sont trop élevés et on milite pour la création d'une entité publique de niveau supérieur qui puisse rationaliser l'action, institutionnaliser des règles, normes, et procédures s'imposant aux entités composantes, voire destinées à les faire disparaître.

22 Cette expression est une traduction approximative du courant d'analyse dans la littérature internationale qui parle d'une *cultural political economy*. Cf. Richard Maxwell, *Culture Works : The Political Economy of Culture*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2001.

23 Guy Saez, *op. cit.*

En France, on s'est longtemps situé à mi-chemin de ces deux approches. Dans le domaine culturel, la volonté de créer des super-municipalités a eu peu d'adeptes et la compétence, alors optionnelle, dans les établissements publics de coopération intercommunale, n'a pas suscité un grand engouement²⁴. Qu'en est-il avec la loi Maptam et son nouveau principe de compétence culturelle selon l'article L 5271-1 du code des collectivités territoriales ? La loi établit en effet que « la métropole est un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave au sein d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'en améliorer la cohésion et la compétitivité et de concourir à un développement durable et solidaire du territoire régional ».

Le ministère de la Culture s'est fait l'écho des principes de rationalisation et de cohérence de l'action publique visés par la loi Maptam. En insistant sur la nécessité de consolider et fédérer les capacités de production artistique dans les nouveaux ensembles métropolitains, en encourageant les mutualisations et en favorisant leur rayonnement national et international, le ministère incitait clairement les villes à se lancer dans l'aventure de la métropolisation culturelle. Avec un résultat très mitigé. On a vu, en examinant la répartition des financements, que les villes restaient très largement en tête du financement des opéras. La création des métropoles, dotées de la compétence culturelle par la loi Maptam est de nature à changer, par transfert, le rapport entre les villes-centres composant la métropole et la nouvelle institution. Mais pour l'heure, les effets sont encore difficiles à appréhender. Rappelons que l'exercice des compétences des communes membres par l'entité métropolitaine est soumis à la reconnaissance d'un « intérêt métropolitain » qui suppose un vote à la majorité qualifiée des deux tiers du conseil métropolitain. L'indicateur des transferts des communes membres vers le conseil métropolitain, qui est le plus significatif de la volonté d'existence de la métropole, montre que de nouveaux transferts ont eu lieu avant la fin de l'année 2016, date limite pour les effectuer. Toulouse et Nantes ont ainsi transféré leur opéra, comme l'avait déjà fait Montpellier. Mais ces décisions ne contribuent pas toujours à clarifier la situation des politiques culturelles. Si une ville annonce, par exemple, qu'elle va « sanctuariser » son budget culturel à 60 millions d'euros, alors que le budget municipal est voté à 46 millions d'euros et celui de la métropole à 14 millions, de quelle « ville » parle-t-on au juste ?

Ce transfert peut être également l'occasion d'une modification du statut de l'opéra. Le contrôle direct de la mairie de **Bordeaux** sur l'opéra exclut par exemple de passer à un statut d'Établissement public de coopération culturelle. Les discussions entre les villes et Bordeaux Métropole sont encore en cours, et on explique à la métropole que l'intérêt métropolitain doit relever de deux dimensions : « un public plus large que celui de la commune ; des activités culturelles qui n'ont pas lieu sur d'autres territoires ». Les communes se positionneront ou non pour solliciter le transfert de leur équipement, qui deviendra dès lors propriété de la métropole. Dans cette configuration, le bâtiment du Grand Théâtre relève logiquement d'une prise en charge métropolitaine, tandis que le coût lié à sa programmation doit être imputé à la ville de Bordeaux qui garde une totale autonomie sur le fonctionnement et la programmation. Un élu de la métropole insiste sur la nécessité de préserver des éléments de proximité entre les habitants et leurs élus communaux, de sauvegarder les identités locales car la construction d'une identité métropolitaine lui semble très improbable.

À Bordeaux, le choix de ne pas « métropoliser » et de jouer la carte d'une politique culturelle supra-communale n'interdit pas de nouer des accords intercommunaux *ad hoc* avec d'autres communes, tandis que certains considèrent qu'il faudra bien, à un moment donné, en venir à une réelle métropolisation et que Bordeaux Métropole devra progressivement se saisir de cet enjeu.

À **Nancy**, le choix se porte sur une dissociation entre des équipements culturels susceptibles de passer à la métropole (par exemple, les musées, le conservatoire) et ceux qui restent sous contrôle municipal, essentiellement les équipements de spectacle vivant. S'agit-il, peut-être, d'une stratégie des petits pas ? Ou alors est-ce le signe d'une situation bloquée en raison des divergences politiques entre la ville et la métropole ? Que devient alors le principe de l'intérêt communautaire ? Quand on examine la convention de l'ONL, on voit que la communauté urbaine, maintenant métropole, est partie à la signature et qu'elle y défend les équipements qu'elle gère, au travers de la mention de la collaboration entre le conservatoire et l'ONL et du territoire sous sa responsabilité en évoquant « les jeunes et le public des zones d'éducation prioritaire ». Plus significativement encore, elle mentionne des projets d'aménagement culturel du Sillon lorrain en souhaitant « accorder une importance particulière à la coordination des fonctions d'intérêt métropolitain dans le domaine culturel ». À ce titre, elle rappelle les engagements des parties (État, région, villes de Nancy et de Metz, communauté de Metz Métropole, Orchestre national de Lorraine, centre chorégraphique national Ballet de Lorraine et ONL) signataires d'un « protocole relatif à la mise en place

²⁴ Emmanuel Négrier, Julien Préau et Philippe Teillet, *Intercommunalités : le temps de la culture*, Grenoble, Observatoire des politiques culturelles, 2008.

d'un Pôle lyrique, symphonique et chorégraphique en Lorraine ». Le protocole a été signé le 8 avril 2011 et concerne essentiellement pour l'ONL l'accueil du Ballet de Lorraine. Les « projets de rapprochements » avec l'Opéra-Théâtre de Metz Métropole (« programmations, mise en commun de leurs productions et programmes et des services qui y concourent ») ne font l'objet d'aucune précision. On peut ici rappeler qu'un rapprochement entre l'Opéra-Théâtre de Metz et l'Opéra national de Lorraine avait été inscrit dans le contrat de plan État-région pour la période 2000-2006. Il s'agissait d'élargir le rayonnement culturel de la Lorraine en constituant un pôle lyrique, symphonique et chorégraphique. Un protocole d'accord avait été signé le 27 février 2003 entre la région et les villes de Nancy et Metz dont l'objectif était de préciser la coopération des grandes institutions culturelles dans leurs champs artistiques respectifs, notamment sur la coordination et les coproductions lyriques. Il était même envisagé de créer un EPCC pour gérer ce programme ambitieux. Au regard de cette ambition, le bilan en 2016 reste bien faible.

La timidité qu'on observe dans le transfert des compétences culturelles, et particulièrement de l'opéra, depuis la promulgation de la loi Maptam, ne doit pas occulter la propension des grandes métropoles à s'émanciper de plus en plus du pouvoir normatif et, par un effet de réaction, la propension de l'État à « juridiciser » son intervention en promulguant des labels comme il l'a fait avec la loi LCAP.

Si on veut prendre la mesure de la propension à coopérer, ce n'est donc pas du côté de la métropole qu'il faut chercher. On sent d'ailleurs une inquiétude là où les maisons d'opéra sont en gestion métropolitaine, inquiétude plus vive à Metz qu'à Limoges. Metz Métropole est le seul financeur public de l'institution depuis 2004, une solitude qui est assez rare dans un contexte de généralisation des financements conjoints et qui porte un risque de fragilisation. L'appel à l'État fait partie des revendications traditionnelles en pareil cas. Mais que signifierait aujourd'hui un appel au soutien du Grand Est alors que l'ancienne région Lorraine ne finançait pas l'OTMM ? La question peut sembler étroitement pratique, alors qu'elle mobilise des arguments de justice et d'équité qui rendent tout rééquilibrage délicat. Quant à l'aide des départements, elle est très faible et ponctuelle. On a déjà dit que les départements étaient des acteurs très secondaires du monde de l'art lyrique. Par exemple, le département achète des productions du ballet de l'OTMM pour les faire tourner. Il existe toutefois des accords spécifiques, comme par exemple la « Convention entre le département du Haut-Rhin et l'Opéra national du Rhin pour la mise en place d'actions pédagogiques et culturelles dans le Haut-Rhin en 2015. » Les attendus de la convention, signée à Colmar le 28 septembre 2015,

montrent que l'opéra, dont l'objectif artistique est d'être un « lieu majeur de la scène lyrique européenne » se sent une responsabilité éducative et de développement culturel à l'égard d'un département qui, à son tour, accepte le jeu de la coopération en accordant 50 000 euros à l'OnR. Cet exemple illustre l'une des dimensions du système de coopération qui peut évoluer en fonction de la redéfinition des enjeux tels qu'ils sont perçus par les différents acteurs. La coopération trouve parfois à se réinventer, à dessiner de nouvelles règles lorsque telle collectivité se recentre autour d'enjeux qui font davantage sens pour elle. Par exemple, lorsque la question de participer au dispositif Démos ressurgit sur le devant de la scène, le conseil départemental de la Gironde et la métropole de Bordeaux s'en saisissent pour mieux s'inscrire dans le champ de l'éducation artistique.

3.3. L'incidence de la réforme régionale

Qu'en est-il alors de la deuxième grande réforme territoriale, la loi NOTRe et la nouvelle régionalisation du pays ? La loi éloigne le spectre d'une amputation de la clause générale de compétence dans le domaine culturel qui avait agité le monde culturel en 2009-2010. Elle affirme : « le conseil régional a compétence pour promouvoir le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique de la région, le soutien à l'accès au logement et à l'amélioration de l'habitat, le soutien à la politique de la ville et à la rénovation urbaine et le soutien aux politiques d'éducation et l'aménagement et l'égalité de ses territoires, ainsi que pour assurer la préservation de son identité et la promotion des langues régionales, dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des départements et des communes ». Mais ce qu'on en retient essentiellement c'est, bien entendu, la création de nouvelles « grandes régions » justifiée par un argumentaire de compétition économique internationale et de modernisation économique. Aussi la question se pose-t-elle de savoir s'il faut une charte du rayonnement territorial ?

La plupart de nos interlocuteurs sont très réservés à l'égard d'une réforme qu'ils ne souhaitent pas, au moins dans les conditions dans lesquelles elle s'est déroulée, et, au printemps 2016, ils avouent manquer d'éléments de prospective. On retiendra la formule d'un élu de Strasbourg : « la réforme territoriale : aucun lien et beaucoup de conséquences ! »

Les deux nouvelles grandes régions Nouvelle-Aquitaine et Grand Est ne sont pas encore en mesure en 2016 d'énoncer clairement ce que seront leurs priorités culturelles et

comment elles entendent exercer leurs responsabilités en ce domaine. Se choisir un nom, comme celui de Grand Est (pour Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine) absorbe déjà une considérable énergie. Ici, on fait un diagnostic assez partagé sur le fait qu'il n'y a pas de grands mouvements de publics se déplaçant dans cette vaste région pour aller voir des spectacles. Les identités sont juxtaposées et faire du domaine culturel un vecteur de l'identité d'une nouvelle région paraît utopique. En revanche, on s'attend à ce qu'il y ait des « conséquences » à moyen terme sur l'avenir des structures culturelles de la région, et inévitablement sur les quatre maisons d'opéra qui s'y trouvent. La Nouvelle-Aquitaine a vu le jour le 11 juin 2016 (pour Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes). Elle se construit d'emblée avec des tiraillements forts entre Poitou-Charentes et Aquitaine, même si la domination culturelle de Bordeaux sur les réseaux des villes de cette région n'est pas en cause.

Pour l'heure, les questions managériales sont prioritaires. Il faut organiser la répartition des délégations sans froisser le personnel politique des anciennes régions, puis établir des organigrammes de services en tenant compte d'impératifs fonctionnels, d'expertise et de localisation. Enfin, il faut songer à préparer les documents financiers pour aboutir à un budget prévisionnel à peu près harmonisé, en gérant politiquement certaines « surprises », comme celles nées de la situation particulière de Poitou-Charentes²⁵.

Dans le **Grand Est**, au moment de l'enquête, la région est absorbée par la mise en place de ses services, ce qui fait qu'elle n'a pas encore pris de véritables décisions en matière culturelle. La situation n'est pas facile car la fusion des trois régions confronte des habitudes, des discours et des modes d'organisation qui sont très différents. On en est simplement à mettre en place des outils de collaboration multi-sites, des outils d'analyse budgétaire pour être en mesure d'harmoniser les budgets pour le prochain exercice. Il faut aussi compter, dit un haut-fonctionnaire de la région, avec une forme de « douleur » éprouvée par les Alsaciens qui se retrouvent dans un vaste espace où ils ont l'impression de perdre un peu de leur identité : « c'est une cicatrice grande ouverte ». Pour sa part il constate une forme de régression politico-administrative car chacun plaide pour son ancienne région et une véritable intégration prendra du temps. Pour l'instant, dit-il, il s'agit d'apprendre à se connaître ; et ajoute : « le président a foi dans la nouvelle région ».

Il est donc trop tôt pour savoir comment seront reventilées les aides, comment seront homogénéisés les critères d'accompagnement. Il y a une attente devant ce qui paraît positif, à savoir la concertation des quatre directeurs d'opéras qui réfléchissent à des choix. Selon un représentant de la région, il est important que les professionnels puissent dire ce qui leur est collectivement utile et sur quels enjeux il faut réfléchir. De toute façon, il y aura « une petite injonction bien sympathique pour qu'ils fassent converger leurs préoccupations stratégiques ». Mais à ce stade, il ne se sent pas en capacité de dire dans quel sens il faut infléchir l'action : sans doute faut-il encourager l'élargissement des publics, les nouvelles esthétiques, les coopérations, etc. ; pour l'instant, c'est la posture d'écoute qui prévaut.

La situation est plus simple dans la région **Nouvelle-Aquitaine** puisqu'elle se résume à savoir quelles seront les modalités, faibles ou intenses, de la coopération entre l'Opéra national de Bordeaux (et l'envergure de ses coproductions internationales) et celui de Limoges, étant entendu qu'ils n'ont pas le même statut institutionnel, organisationnel et artistique. Il s'agit donc d'emblée de penser en termes de complémentarités entre les deux sites dans une région qui compte quatre entités comme le dit plaisamment un professionnel : « il s'agit d'assurer la fusion de quatre régions : Limousin, Poitou-Charentes, Aquitaine et métropole bordelaise ». On envisage favorablement à Bordeaux un travail de mutualisation avec Limoges pour ne pas reproduire certains échecs du passé. Mais on fait aussi remarquer que le système des coproductions suppose que la participation financière demandée à chaque maison ne soit pas dissuasive. Une concertation entre les structures musicales des trois régions à l'automne 2015 a déjà produit de bons résultats, mais ils doivent être maintenant accompagnés par les collectivités territoriales pour les conforter. À Limoges, il n'y a pas d'inquiétude particulière quant aux relations avec l'Opéra de Bordeaux dont on reconnaît le rôle national lié à son label et l'envergure de ses coproductions internationales. Des discussions approfondies ont déjà eu lieu à propos du ballet de l'ONB pour la période 2015-2018. Dès lors que Limoges a fait le choix de supprimer son ballet en 2015 en raison de fortes contraintes économiques, il est apparu indispensable de construire des partenariats avec d'autres ballets pour maintenir des représentations chorégraphiques. D'autres discussions entre les deux maisons et les autres structures musicales de la région sont en cours ; elles porteront leurs fruits si les collectivités territoriales y sont associées et font des propositions concrètes de nature à donner de la consistance à un réseau musical régional. La pierre de touche dans la construction de ce réseau musical régional semble être la perméabilité entre professionnels du lyrique et de la musique ainsi que leur capacité à entrer dans des collaborations pérennes avec les autres domaines artistiques : autres genres musicaux, autres genres de spectacle.

25 Un audit demandé par le président de la région sur la gestion de l'ancienne région Poitou-Charentes montre une gestion risquée et une situation financière dégradée. Les résultats de l'audit ont été présentés par un élu Les Républicains critiquant vertement le rôle de Ségolène Royal, ex-présidente et camarade de parti de l'actuel président de la région Nouvelle-Aquitaine, qui s'en remet prudemment à l'avis à venir de la Chambre régionale des comptes.

À l'Opéra de Limoges, on se voit volontiers comme une institution plus légère susceptible de se déplacer plus facilement sur le territoire en développant des projets innovants, de nature à « désacraliser » l'opéra en l'intégrant mieux au paysage local. Ce paysage est fait de scènes assez nombreuses dont certaines ont un label de « scène nationale ». Il faut discuter avec elles notamment sur le plan des adaptations techniques pour l'accueil des spectacles ainsi que du modèle économique qui n'est pas le même. Cela suppose de promouvoir un certain décloisonnement entre les disciplines artistiques et de faire évoluer les échanges entre l'Association française des orchestres (AFO) et la ROF sur les questions musicales. C'est dans ce domaine que l'orchestre de l'opéra a pu développer une activité de concerts dans un esprit de décentralisation régionale. En même temps, l'Opéra de Limoges a la capacité d'accueillir les productions de Bordeaux et de leur assurer ainsi un grand rayonnement régional. On affichera alors des positionnements artistiques distincts mais complémentaires qui permettront d'échapper à une confrontation que Limoges ne pourrait soutenir compte tenu de moyens qui ne sont pas comparables avec ceux de Bordeaux. Il ne faut pas, dit-on à Limoges, gâcher cette opportunité de « libérer les énergies » qu'offre la réforme régionale. Ce positionnement vertueux pourrait-il convaincre la région et l'État de mieux soutenir les deux institutions ? À la région, on se félicite de cet état d'esprit et on y voit une chance de lancer une véritable réflexion sur l'aménagement culturel du territoire en y associant le Théâtre-Auditorium de Poitiers (TAP), « une belle structure, accueillant des forces artistiques essentielles » (avec notamment ses trois ensembles musicaux en résidence), comme on le souligne par ailleurs à la Drac. Les interrogations de la région ne se posent dès lors pas uniquement sur l'art lyrique mais sur l'ensemble du champ des musiques savantes, avec l'existence de 7 ensembles musicaux d'envergure à l'échelle régionale.

Une indication plus précise des orientations culturelles des régions peut être lue dans les décisions budgétaires pour 2017, celles de 2016 étant fondées sur un consensus de reconduction à l'identique des budgets de 2015.

En effet, la grande inconnue de ces temps de réforme reste la stratégie budgétaire des nouvelles régions : vont-elles augmenter ou baisser leurs dépenses totales et vont-elles faire de la culture leur variable d'ajustement ou au contraire « sanctuariser », voire augmenter leur soutien ? On a pu dire que « d'excellentes nouvelles » pour les mondes de la culture sont venues au début de 2017 de la région Hauts-de-France dont le président a annoncé un budget 2017 à 83 millions d'euros en hausse de 18 % avec une perspective de monter jusqu'à 110 millions en fin de mandature. En 2013, les budgets du Nord-Pas-de-Calais (52,9 millions) et de la Picardie (24,05 millions) additionnés se seraient élevés à 76,96 millions d'euros.

La hausse réelle en 2017 par rapport à 2013 est donc de 7 % et non de 18 %, comme l'annonce la communication des Hauts-de-France. La comparaison entre 2017 et 2015 est encore moins flatteuse puisque, comme le montre le tableau 10 issu d'une étude du CESER²⁶, les deux budgets additionnés (Nord-Pas-de-Calais et Picardie) se montent à 89,1 millions soit 7,4 % de plus qu'en 2017. En définitive, si « excellente nouvelle » il y a, c'est celle du rattrapage plutôt que celle d'une hausse historique.

Tableau 10 : budget culture du territoire composant les Hauts-de-France en 2014-2015

Crédits de paiement	Budget culture en euros	
	Nord-Pas-de-Calais	Picardie
2014	79 700 806	23 841 814
2015	66 609 914	22 534 858

Source : Ceser Nord-Pas-de-Calais.

Dans la région Grand Est, le budget culture 2017 est annoncé à 52 millions d'euros (soit le même montant qu'en 2016), pour un budget total de 2,82 milliards. Stable entre 2016 et 2017, il est en nette progression de 6,4 % par rapport aux budgets 2013 cumulés des trois anciennes régions Alsace (12,06 millions), Lorraine (22,20 millions) et Champagne-Ardenne (14,6 millions), totalisant 48,90 millions d'euros en 2013, selon l'étude de l'IGAC déjà citée.

En ce qui concerne la Nouvelle-Aquitaine, les dépenses culturelles régionales cumulées en 2013 de l'Aquitaine (23,44 millions), du Limousin (11,16 millions) et de Poitou-Charentes (20,46 millions) s'élevaient à 55,06 millions d'euros. En 2015, le montant cumulé des trois régions atteint 80 millions. Le budget total de la Nouvelle-Aquitaine passe de 2,817 milliards d'euros en 2016 à 3,0894 milliards en 2017, en progression de 9,8 %. Le budget culturel est également en forte progression de 8 % puisqu'il passe à 86,9 millions d'euros.

L'annonce de progression la plus spectaculaire vient de l'Occitanie. Son budget global est de 3,437 milliards d'euros en 2017 alors que celui voté en 2016 était de 2,89 milliards, soit une progression de 18 %. Elle fait encore plus pour la culture puisqu'elle annonce un budget culturel à 85,64 millions, en hausse de 34 % par rapport au budget de 2016 (63,7 millions). Toutefois, il faut se rappeler qu'en 2013 les budgets culturels cumulés de Languedoc-Roussillon (43,20 millions) et Midi-Pyrénées (26,28 millions) s'établissaient à 69,48 millions ; la progression réelle pour 2017 serait de 23 %.

26 CESER Nord-Pas-de-Calais, *Projet de comparaison des budgets régionaux Nord-Pas-de-Calais et Picardie*, 8 septembre 2015, https://www.ceser.nordpasdecalais.fr/upload/docs/application/pdf/2015-10/comparaison_statistique_npdc_picardie_version_13.pdf.

Tableau 11 : budgets de quatre régions

	Population (en millions d'hab.)	PIB/hab (en €)	Budget 2017 (en milliards d'euros)	Budget culture (en millions d'euros)	Budget culture (en %)	Budget culture (en euros) / habitant
Grand Est	5,67	26 713	2,821	52,0	1,8	9,17
Hauts-de-France	6,10	25 228	3,271	69,5	2,1	11,39
Nouvelle-Aquitaine	6,01	27 013	3,094	86,9	2,8	14,45
Occitanie	5,82	26 748	3,437	85,6	2,5	14,71

Source : Direction générale des collectivités locales, INSEE, budgets des régions.

Le tableau 11 situe, pour les quatre régions que l'on vient d'examiner, les poids respectifs des budgets régionaux et la part qu'y prennent les budgets culturels.

Les choix faits par ces quatre régions qui sont proches par leur population et dont la richesse mesurée par le PIB par tête n'est pas trop éloignée, sont assez différents. L'effort consenti par l'Occitanie et la Nouvelle-Aquitaine est nettement plus accentué que celui du Grand Est. Les budgets de 2017 étant les premiers « vrais budgets » des nouvelles régions, les indicateurs fournis ici ne peuvent en aucun cas permettre de conclure que telle région est plus favorable à la culture que telle autre. Les régions ont une grande latitude pour faire figurer (ou au contraire s'en abstenir) des initiatives fort variées dans leur budget culture. D'autres paramètres doivent être pris en compte comme par exemple les écarts de richesse existants entre les anciennes régions qui constituent les nouveaux ensembles, ou le taux d'endettement de ces régions. Il faudra donc attendre quelques années encore pour pouvoir déterminer plus précisément la trajectoire culturelle de ces régions.

L'incidence des budgets des nouvelles régions est globalement peu sensible en ce qui concerne les opéras, y compris dans les régions qui ont annoncé des hausses spectaculaires de leur budget culturel. Pour l'Occitanie, les subventions allouées à l'Opéra de Toulouse (534 000 euros) sont identiques depuis 2014, celles de l'Opéra de Montpellier (4 000 000 euros) ne bougent pas depuis 2015.

Dans les Hauts-de-France, l'Opéra de Lille bénéficie en 2017 d'une augmentation. Quant aux maisons de notre étude, on ne signale aucun changement dans les attributions des nouvelles régions qui, comme le montre le tableau 12, restent identiques à ce qu'elles étaient en 2016 et 2015, à peu de choses près (l'Opéra de Bordeaux perd 50 000 euros sur les 1 630 000 de 2014 ; l'Opéra de Reims gagne 22 400 euros par rapport à 2015).

En dehors des départements dont la baisse n'a pu être enrayerée, les évolutions entre 2016 et 2017 sont peu marquées pour l'État et les régions. Les villes sont les plus touchées par ce qu'on a appelé la « rétraction » des subventions publiques. En juin 2016, le Syndeac alertait sur une « démolition en cours » et annonçait : « depuis des mois nous alertons la puissance publique sur la gravité des conséquences de la réforme territoriale [...]. Les collectivités se désengagent du financement de la politique de la culture [...]. Si rien n'est fait, c'est le modèle fondamental de la décentralisation culturelle qui aura vécu [...]. Nous appelons solennellement à la nomination d'un Haut-Commissaire auprès du Préfet de chaque région pour réguler le financement de la culture selon des projets territoriaux »²⁷. On peut estimer que ces craintes n'étaient pas fondées et qu'il n'y a pas lieu de nommer des Hauts-Commissaires pour contrôler les collectivités territoriales et la décentralisation.

Tableau 12 : prévision des subventions des collectivités publiques pour 2017

	Villes + EPCI	Départements	Régions	État
Bordeaux	15 019 000		1 580 000	4 743 000
Limoges	5 300 000		320 000	80 000
Nancy	8 701 000	30 000	1 325 000	2 994 000
Reims	2 736 000	166 000	256 000	171 000
Strasbourg	9 864 000	1 304 000		5 050 000

Source : ROF.

27 « Culture : démolition en cours », Syndeac, 20/05/2016, <http://www.syndeac.org>.

04. Les registres de la légitimation

Les acteurs *légitiment*. Ils le font par leurs discours, des influences, des analyses, en recourant à des valeurs, du sens... Dans tout collectif, les membres acceptent de partager une responsabilité financière pour des objets qui portent une valeur commune, collective, à leurs yeux. Il revient à certains acteurs d'explicitier les raisons pour lesquelles chacun doit consentir un effort. Dans un contexte dominé par la nécessité de rendre compte de l'argent public, les discours de *l'accountability* ont envahi tous les secteurs d'activités et aucun acteur ne peut s'y dérober. L'opéra est au centre d'un débat, voire d'un procès en légitimation depuis longtemps ; les positions sont en train de s'exacerber en raison même de la généralisation des principes de *l'accountability*. Sur un site d'économistes, on peut lire à propos de l'échec de *La Damnation de Faust* à l'Opéra de Paris : « quand le directeur retors d'un service public pousse à bout ses usagers il est légitime de s'interroger sur l'évaluation dudit service financé sur fond public... Il est rare qu'un service public qui concerne si peu d'usagers ait un budget aussi généreux »²⁸.

Bien entendu, d'autres registres de légitimation sont mobilisés, notamment parce qu'ils caractérisent traditionnellement les fonctions sociales des acteurs. Les représentants de l'État veillent à la qualité artistique, mais aussi à la démocratisation, à la diversité, à l'équité territoriale ; ils peuvent employer tour à tour telle ou telle justification, les agencer entre elles, les synthétiser, les objectiver et finalement les institutionnaliser dans les contrats, chartes, accords signés avec leurs partenaires. La sensibilité personnelle des acteurs apparaît comme une variable importante : tel fonctionnaire estime qu'« on ne peut pas mettre des millions dans un équipement comme celui-là pour servir quelques centaines d'abonnés ; l'opéra devrait être un art populaire au sens le plus large et le plus noble du terme ». Tel autre préfère veiller à conserver la fragile harmonie entre les diverses composantes de l'opéra, sans brusquer les choses. Les élus ont, à l'échelle des villes qu'ils dirigent, des types de contraintes justificatoires plus directement orientées vers des attentes de développement économique d'une part et la meilleure articulation possible de leurs villes largement segmentées spatialement, socialement et culturellement. Quand un élu dit que « l'opéra reste incompris dans ce qu'il représente et ce qu'il peut apporter à la cité », il mesure les écarts qui se manifestent entre des principes de légitimité contradictoires, et tout le travail de conviction qu'il lui reste à faire. Ces deux groupes d'acteurs rencontrent

les professionnels et, éventuellement, les publics, sur la base d'un accord négocié entre leurs propres valeurs de légitimation et celles des autres acteurs. Même si les élus locaux sont pénétrés par le souci de *l'accountability*, ils rencontreront volontiers les professionnels sur le plan du « prestige » de l'opéra, art lyrique et monument patrimonial. Inversement, ils useront d'un autre langage s'il s'agit de faire accepter une baisse des subventions de l'opéra pour une plus juste répartition des ressources publiques entre les divers domaines culturels. Un élu strasbourgeois évoque ainsi des « contraintes » qui conduisent à des arbitrages au détriment des écoles, du sport ou de la vie associative : « à Strasbourg, nous avons un discours sur la sanctuarisation de la culture. Cependant, y compris au sein de la culture, il y a des débats sur la sur-représentation sur le plan budgétaire des grandes institutions culturelles et le manque de diversité de leurs publics. Pour préserver la culture, il faut donc pouvoir justifier cet effort atypique envers ces institutions culturelles par un effort spécifique sur la diversification des publics. Sans démocratisation des publics, on perdra la légitimité des budgets mobilisés. » Dans ces conditions, comment réclamer de nouveaux postes, répondant à de nouvelles compétences (communication, éducation artistique, etc.) ? « Politiquement, c'est toujours difficile à assumer pour les élus et pour nous c'est difficile à défendre » résume un responsable de l'OTMM.

Si les élus se légitiment par leur mandat électif, les professionnels recourent à des régimes de justification différents. Bien entendu, l'amour de l'art, le maintien d'une tradition d'excellence, la reconnaissance du talent artistique tiennent ici une grande place. Mais on voit apparaître, ce que nous devons considérer comme le signe d'une grande tension, des discours de « délégitimation » d'autres acteurs. On doute, par exemple, que les élus aient un « capital culturel suffisant » pour qu'ils continuent à défendre l'opéra dans les arbitrages municipaux. On trouve les jeunes élus trop « techno » ou trop « libéraux ». Ce jeu d'étiquettes n'est évidemment pas nouveau et des commentaires de professionnels laissent entendre que des élus manifestent des appréciations contrastées quant à la qualité artistique des programmations. L'inquiétude change cependant de registre : qualifier un élu de « techno », c'est lui supposer la volonté de soumettre le fonctionnement de l'opéra aux règles du *new public management*, plutôt que de pointer son ignorance de l'art. Ajouter qu'il est trop « libéral », c'est le soupçonner de vouloir réduire les contributions publiques en augmentant la part des financements privés ou des ressources propres.

²⁸ Regards croisés sur l'économie, <http://www.rce-revue.com>, 8 février 2016.

#04

**Redéfinir
les logiques
symboliques du
monde de l'art
lyrique**



Le monde de l'art lyrique s'est construit autour d'énoncés programmatiques, de textes et discours destinés à construire l'ordre symbolique à partir duquel se définit une possible action. Pris ensemble, ces énoncés sont autant de repères, de signes et de codes qui sont attachés aux matérialités et qui sont reconnus, sinon entièrement partagés par les acteurs. Il est également nécessaire que les significations qui s'attachent aux objets ne soient pas trop contradictoires pour que les argumentations et interprétations que développent les acteurs soient pertinentes.

Les énoncés élaborent des représentations à validité universelle qui répondent à des situations particulières. Un élément de « crise » est introduit dans ce système de représentations lorsque la situation oblige à « pluraliser » les énoncés. L'omniprésence du thème de la diversité comme fondement de l'action, plus ou moins bien articulé avec d'autres discours plus anciens comme celui de la démocratisation ou du développement culturel, modifie le type de valeur que les acteurs mettent en avant. L'interrogation principale porte sur les discours de l'« élargissement » et du « renouvellement » des esthétiques du monde de l'art lyrique. Celui-ci a en partie échappé aux transformations des politiques culturelles jusqu'à très récemment, mais il n'est plus en mesure de le faire en raison des problèmes de légitimation qu'il rencontre.

La logique symbolique qui imprègne les maisons d'opéra participe de deux grands ensembles dont l'interaction est plus ou moins harmonieuse. En effet, elle trouve son illustration dans la façon dont la programmation s'intègre dans une action publique dont les fondements sont plus ou moins affirmés, et dans la ligne artistique choisie, dans les spectacles proposés. C'est pourquoi on considérera dans ce chapitre deux ordres de variables. La première est relative à la pleine intégration du monde de l'art lyrique dans les politiques culturelles locales et, comme aiment à le dire les élus, dans son « territoire ». On reviendra ici sur la question des coproductions en ce qu'elle manifeste des logiques symboliques contradictoires (partie 01.). La seconde touche plutôt à de possibles recompositions artistiques (partie 02.).

01. L'intégration de l'opéra dans une action publique territoriale, partenariale et transversale

Il s'agit de comprendre comment l'opéra participe à une politique culturelle locale dans la mesure où être un emblème de la ville ne suffit pas : comment l'opéra est-il reconnu en dehors de l'espace prestigieux mais étroit qu'il occupe, dans un moment d'expansion urbaine avec la métropolisation et au moment d'une nouvelle régionalisation ?

1.1. Les logiques de partenariat

Le partenariat est devenu une **valeur forte de l'action publique**. La politique du ministère de la Culture en a fait un de ses fondements¹. Mais il prend une valeur et des modalités différentes selon qu'on observe celui des collectivités ou celui des institutions culturelles. Pour

celles-ci, **le partenariat concerne d'une part le travail mené avec d'autres structures culturelles de la ville et de la métropole** : quelles relations avec les théâtres, les institutions musicales, **mais aussi les institutions culturelles de quartier**, etc. ? Le diagnostic ministériel de 2013 était sévère sur ce point pour tous les acteurs concernés². D'autre part, le partenariat concerne **les initiatives de coproduction menées avec d'autres maisons d'opéra**. Dans les deux cas, le sentiment général est que **ces partenariats sont finalement assez rares** comme l'a bien remarqué l'Évaluation ministérielle³. Ils sont insuffisants aux yeux de certains acteurs qui y voient une manière de baisser des coûts soit en mutualisant certaines fonctions soit en produisant des spectacles en

1 Philippe Poirrier, René Rizzardo (dir.), *Une ambition partagée. La coopération entre le ministère de la Culture et les collectivités territoriales (1959-2009)*, Paris, La Documentation française, 2009.

2 « Le développement de l'action territoriale, d'une ampleur sans précédent, se heurte néanmoins au manque de lieux adéquats – quelle que soit la forme de spectacle –, et au blocage de nombre de partenaires potentiels [scènes nationales, etc.], et de certaines politiques locales. », *Évaluation... op.cit.*, p.41.

3 « La dynamique globalement plus grande des maisons sur un territoire plus vaste n'a cependant abouti pour l'instant qu'à des collaborations limitées et très ponctuelles pour la programmation. Une meilleure synergie permettrait pourtant davantage de projets partagés et en particulier de coproductions. », *Évaluation... op.cit.*, p.40-41.

commun. Pour d'autres, le partenariat est une nécessité voire une pratique ancienne qu'ils maîtrisent assez bien mais dont il ne faut pas attendre des avantages sensibles. Aussi, l'initiative des « Caprices de Marianne » en 2014, que l'on doit à Raymond Duffaut et qui peut être considérée comme un exemple de *coproduction généralisée*, est assez isolée. Il s'agissait, pour le Centre français de production lyrique (CFPL) de réunir une quinzaine de maisons d'opéra en leur demandant une participation modeste (20 000 euros) pour monter l'opéra d'Henri Sauguet avec une double distribution de façon à faire connaître un plus grand nombre de jeunes chanteurs et d'assurer un plus grand nombre de représentations⁴.

La coproduction : effet levier ou uniformisation ?

La position de l'État sur la question est assez prudente. Un représentant de la Drac évoque la réussite de l'OnR réparti entre trois villes : « il y a 100 km entre les sites ; on pourrait rajouter un autre site, Nancy par exemple. Cette mutualisation a déjà été envisagée, cela reviendrait moins cher qu'une seule production voyage entre Mulhouse, Strasbourg et Nancy plutôt que chacun fasse ses créations dans son coin et ne les fasse pas tourner ». La question des coproductions n'est pas le sésame absolu et doit être recontextualisée, explique-t-on à l'ONB. Elle se heurte d'abord à des obstacles techniques quand les maisons sont de tailles trop différentes et qu'elles vivent l'asymétrie de leurs moyens financiers et humains comme un risque de domination. Elle doit être confrontée aux attentes qui se font jour aujourd'hui et qui n'entraînent pas les mêmes engagements selon qu'on vise la production locale-nationale ou le niveau international. En effet, beaucoup de coproductions nationales sont réalisées avec un ticket d'entrée peu élevé, ce qui réduit la capacité d'effet de levier, car à quelques exceptions près, il n'est pas possible de trop multiplier les coproducteurs. Généraliser les coproductions entre toutes les maisons d'opéra aboutirait finalement, à voir émerger une « grande culture lyrique nationale » au détriment de l'expression d'une singularité de chaque maison d'opéra. La volonté politique qui émerge aujourd'hui d'avoir des coproductions internationales doit être considérée avec prudence, puisque l'on rentre alors généralement dans une logique de coût qui est tout autre et un ticket d'entrée

bien plus élevé. Même avis à Strasbourg où le directeur de l'OnR ajoute : « on nous compare au théâtre et aux CDN qui font beaucoup de coproductions, mais l'opéra ce n'est pas le même travail qu'au théâtre ». Il insiste sur le « simplisme » qui consiste à croire que déplacer des productions sur un vaste territoire peut amortir les coûts, alors qu'en définitive c'est plus cher et plus compliqué. Il suspecte cette volonté de coproduction d'être une forme cachée d'une centralisation, « un mal bien français, » alors qu'il faudrait consolider la position européenne de la ville que l'on voudrait voir devenir une véritable capitale de l'Europe. La bonne stratégie serait de collaborer davantage avec les métropoles européennes plutôt qu'avec les villes de la région.

Dans ce qu'ils reçoivent comme une injonction à la coproduction, les professionnels perçoivent une entreprise de réduction de la production artistique : moins de créations, un peu plus de diffusion. Toute une série de conséquences pourraient en découler, comme la réduction des forces artistiques permanentes. Un autre discours de mise à distance de l'injonction à la coproduction régionale consiste à s'affranchir du cadre territorial tel qu'il est administrativement configuré. « Les limites administratives ne créent pas le territoire » disent certains professionnels. Le territoire serait plutôt un effet de l'action volontaire d'équipes qui travaillent ensemble, et qui se justifie par son efficience. C'est une manière de réinventer les fameux « territoires de projets » tels qu'on les pensait à la fin du XX^e siècle et que les deux nouvelles réformes voudraient rendre inutiles. On peut comprendre ici que les arrangements spatiaux ou l'« aménagement culturel du territoire » ne reçoivent le nom de « territorial » que d'une façon performative puisque les seuls attributs réellement et solidement territoriaux relèvent de l'État. La façon brusque dont les régions ont été « re-territorisées », la manière dont on découpe des « métropoles » et dont on fait disparaître des départements montre clairement que le mot « territoire » est vidé de son sens. Quand les professionnels de la culture disent qu'ils veulent, par leur seul travail, créer des « territoires de projet », ils manifestent simplement le souhait de s'affranchir des contraintes politico-administratives qui leurs seraient imposées dans les « nouvelles régions » (et leurs subdivisions) qui n'ont à leurs yeux aucune justification sociale ou culturelle. Quand, par exemple, l'Opéra de Dijon se présente, avant la réforme, comme un élément-clé de la politique d'attractivité du territoire (de la Bourgogne), peut-il encore conserver ce slogan après la fusion avec la Franche-Comté ?

⁴ Selon une note de *News Tank* en date du 3 juin 2014 : « L'Opéra de Bordeaux réalise les décors, celui de Tours les costumes hommes, celui d'Avignon les costumes femmes et l'Opéra de Toulouse les perruques. L'Opéra de Reims accueillera les répétitions, à compter du 09/09/2014, et les premières représentations les 17 et 18/10/2014, "chacune étant jouée par une distribution". D'un budget total de 474 166 euros, dont 160 210 euros apportés par le CFPL, la production tournera en France et en Suisse jusqu'en 2016. Une initiative du même type avait permis en 2008 la coproduction par seize opéras emmenés par le CFPL du "Voyage à Reims" de Rossini joué 44 fois, devant 48 500 spectateurs, entre 2008 et 2010. »

Le partenariat dans le Grand Est : une problématique de rapprochement

La réforme régionale a été l'occasion de voir rebondir la question. On pouvait s'attendre à ce que les nouvelles équipes régionales, dans les nouvelles régions soutiennent de manière volontariste les rapprochements entre les diverses maisons situées sur leur territoire et que le ministère leur emboîte le pas. On a déjà dit que ces nouvelles équipes régionales se mettent en place avec une certaine lenteur. Ce fut donc quasiment une surprise de voir les quatre directeurs des maisons du Grand Est se mobiliser pour donner leur point de vue, faire publiquement des propositions sur la question et ouvrir quelques pistes concrètes.

La philosophie qui se dégage de leur premier texte de février 2015, à valeur de manifeste, intitulé *Le Rapprochement des Opéras de la Grande Région Alsace Champagne-Ardenne Lorraine. Propositions et modalités de mise en œuvre*, est la volonté d'apparaître proactifs. Contrairement à la position défensive des professionnels réunis dans un *Collectif du 20 Janvier*⁵, ils défendent une position nette à l'égard du discours ambiant sur les coproductions. Comme on l'a déjà relevé plus haut, la coproduction apparaît comme une fausse piste. Ils écrivent : « l'idée de collaboration prime aujourd'hui sur l'idée de coproduction. Si ce modèle n'est pas à exclure, il n'apparaît cependant pas comme étant la priorité. La coproduction n'est pas un système en soi, et de la coproduction ne peut pas dépendre la création d'un spectacle. » En revanche, c'est sur le terme de collaboration qu'ils insistent et qu'ils donnent des précisions⁶. Sur le plan artistique, ils reprennent l'équation que l'Opéra de Reims (comme celui de Limoges) avait explorée : légèreté = circulation. C'est parce qu'il est une structure légère que l'opéra studio de Colmar pourra tourner avec ses spectacles dans plusieurs villes du Grand Est. Cette structure formée de jeunes chanteurs pourrait s'étoffer et devenir une troupe de la région disponible pour les productions de chacune des maisons. Dans le même esprit, les petites compagnies en résidence à Reims pourraient être diffusées dans une grande diversité de lieux, jusqu'aux « banlieues et maisons de quartier ».

5 Des initiatives de ce type ont eu lieu dans d'autres nouvelles régions. Elles témoignent de l'inquiétude des professionnels des « petites structures ».

6 Certaines sont en débat depuis des années. Par exemple : régionaliser certaines ressources comme les ateliers, les masses artistiques ou certaines compétences techniques ; mettre en place des structures permettant une politique de diffusion des productions. Les communes désirant accueillir des spectacles de l'opéra seraient invitées à se faire connaître et à adhérer à une association chargée de collecter les cotisations et d'organiser les tournées ; proposer des offres groupées avec d'autres acteurs culturels de la même région ou de la même ville. Par exemple, offrir un lot de spectacles : opéra, ballet, orchestre et théâtre. Cité in Maria Bonnafous-Boucher, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Yves Evrard, Frédéric Mazallon, *Étude des coûts et des retombées directes, indirectes et qualitatives des théâtres lyriques*, Rapport d'étude commandé par la Chambre professionnelle des directeurs d'opéra au cabinet Mbcc, 2000.

Sur le plan administratif, les quatre directeurs proposent une harmonisation des règlements du travail, des salaires (et des conventions) sur le modèle de ce qu'ont déjà mis en œuvre Nancy et Metz. Une mutualisation de la formation est une autre piste qu'ils envisagent avec les organismes spécialisés comme l'AFDAS (Assurance formation des activités du spectacle) et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ainsi qu'avec le Centre de formation d'apprentis (CFA) que gère l'ONL. Concernant l'emploi, ils jugent « pertinent de mettre en place une base de données commune, référencant les différents techniciens, artistes, chefs de chant, musiciens instrumentistes et choristes supplémentaires... ».

La proposition qui est faite sur le plan technique consiste à créer une base de données des matériels, accessoires, costumes, instruments de musique de chaque maison, facilitant ainsi le prêt de ces matériels. Les décors, qui sont la plupart du temps démantelés après les représentations, pourraient être stockés dans un vaste bâtiment militaire désaffecté à Metz.

Une stratégie de communication concertée est prévue, qui passerait par la création de documents communs, l'ouverture des sites internet aux informations de chaque maison. Une tarification privilégiée pour les abonnés des 4 maisons est prévue mais l'effort le plus important s'agissant du public concerne le jeune public, les dossiers pédagogiques constitués, les relations avec les autorités académiques. Enfin, un dernier thème a été discuté, celui de la relance de la coopération transfrontalière qui devrait être un marqueur fort du territoire régional.

À peine connues, ces propositions ont été diversement commentées. Interrogé sur l'initiative, le directeur de l'Opéra de Reims a déclaré à France 3 : « l'idée est d'être ensemble pour aller plus loin, d'échanger à partir de nos différences pour réaliser des choses que nous ne ferions pas individuellement. Nous raisonnons en termes d'addition de nos savoir-faire. Nous avons des habitudes et des expériences différentes et pouvons chacun apporter aux autres ». Il ajoutait en réponse à une question sur les restrictions budgétaires : « je ne suis pas à la place des tutelles. Mais il est vrai que cette démarche peut correspondre à des économies. Les ressources partagées en costumes et accessoires par exemple peuvent éviter que nous produisions chacun dans notre coin des pièces qui existent déjà ailleurs »⁷. D'autres acteurs s'étonnent de ce que des professionnels proposent des orientations très politiques, grillant en quelque sorte la politesse aux élus. Un registre encore plus critique exprime un scepticisme plus ou moins profond à l'égard de la démarche et des solutions

7 Propos reproduits sur le site *News Tank* 12/02/2016.

préconisées : « voilà plus de vingt ans qu'on parle des problèmes de stockage des décors ! » ; « utiliser la base aérienne comme lieu de stockage des décors, oh ce n'est pas demain que ce sera fait ! Et qui va financer ? La Drac et la région sont au bout de leurs possibilités » ; « ce n'est qu'un plan de communication sous pression ». À Reims et Metz, on fait remarquer que la nouvelle donne ne doit pas menacer ce qui est déjà en cours puisque les deux opéras proposent depuis deux ans un programme commun de représentations (incluant d'autres maisons en France). « Ça correspond à notre niveau de coût et de distribution, dit un responsable de Reims ; travailler avec Nancy ou Strasbourg ce sont des coûts beaucoup trop élevés pour nous. » À Metz, on se souvient qu'en 2003 les villes de Nancy et Metz, avec le concours de la région Lorraine et de la Drac, avaient élaboré un premier protocole de coopération, qu'une mission confiée à Norbert Engel, ancien adjoint à la culture de Strasbourg, avait eu pour objectif d'étudier la faisabilité d'un « rapprochement » entre Nancy et Metz, spectre funeste pour ce représentant messin qui craint que de telles idées soient réactivées dans le cadre du Grand Est. La situation repose sur un équilibre précaire, c'est le sentiment qui prévaut lorsqu'on aborde le thème du « seuil » de rentabilité économique, d'efficacité organisationnelle et de qualité artistique. Dans le Grand Est, on n'use plus de circonvolutions pour se demander s'il n'y a pas un orchestre de trop, un ballet de trop, un opéra de trop...

Enfin, le débat se poursuit parmi les amateurs d'opéra comme en témoigne cette prise de position : « ainsi, les maisons d'opéra font des économies mais c'est l'amateur d'art lyrique qui trinque, de plus en plus limité dans ses choix, contraint d'applaudir *ad nauseam* la même mise en scène d'une ville à l'autre. À l'échelle mondiale, c'est regrettable. Appliqué à une région, le système pourrait s'avérer nocif : appauvrissement de l'offre et donc diminution de l'audience (qui ira revoir à Metz un spectacle qu'il a déjà applaudi à Nancy ?) ; uniformisation du propos scénique, voire musical ; perte d'identité culturelle avec à terme le danger d'élargir à Reims, Nancy, Strasbourg et Metz, ce qui est déjà en vigueur en Alsace, par exemple, avec Mulhouse, Colmar et Strasbourg : faire de ces quatre maisons d'opéra une seule. Le rapprochement administratif, oui. La collaboration artistique, aussi – à voir comment. Mais la fusion, ça, non ! »⁸. Le discours de l'identité (artistique et territoriale) fait largement l'unanimité, quelquefois suivi par son contre-point paradoxal : « l'art lyrique a toujours été international ».

Le partenariat en Nouvelle-Aquitaine : une problématique d'irrigation du territoire

La situation est moins complexe dans la Nouvelle-Aquitaine dans la mesure où personne ne conteste à l'ONB un rôle de chef de file. C'est donc autour d'une logique de réseau qu'il faut recomposer les collaborations, faire émerger les valeurs communes et un sens partagé de l'action culturelle. « On n'imagine plus trop un orchestre ou un opéra avoir comme seul objectif de diffuser un certain nombre d'œuvres dans l'année sans savoir pour quel public, pour quel lieu... » dit un représentant de l'État. À Poitiers on y voit même une possibilité de développer des collaborations nouvelles dans le domaine lyrique et de consolider celles qui existent dans le domaine de la musique. À Rochefort, la compagnie lyrique *Winterreise* qui associe amateurs et professionnels aimerait établir des relations de travail en dehors de la ville. « Je n'imagine pas, dit un professionnel de Poitiers, que la prochaine convention de l'Opéra de Bordeaux n'intègre pas la dimension "grande région" et le fait qu'il y a maintenant d'autres partenaires ». Il voit advenir un système avec « des formes plus légères pour le lyrique et sa diffusion sur toute la région ». Il poursuit : « on pourrait considérer 4 cercles pour la diffusion du lyrique : les grandes œuvres de l'opéra proposées à Bordeaux ; certaines grandes œuvres au format plus réduit à Bordeaux et Limoges ; des formes innovantes mais encore relativement complexes dans les 2 opéras et au TAP ; des propositions plus légères comme celles proposées à Rochefort ». Décloisonner, réfléchir à une meilleure répartition de la diffusion sur le nouveau territoire, donner plus de visibilité à des expériences jusque-là confidentielles, autant d'attentes et de souhaits adressés à la nouvelle région. Sans illusion pour certains, notamment pour certains professionnels de Poitou-Charentes qui vivent mal les critiques dont l'ancienne gestion a été la cible : « nous avons ici une politique d'aménagement culturel du territoire qui était un véritable livre ouvert, dont on pouvait se prévaloir, tout cela va être gâché ». Mais des acteurs se sentent aussi en droit de se poser des questions sur ce qui n'a pas bien fonctionné dans les anciennes régions et qui fonctionnerait mieux dans la nouvelle. On signale à ce propos les collaborations entre Bordeaux et Biarritz sur le plan chorégraphique : « à un moment il faudra aussi se poser la question de savoir s'il faut deux ballets dans cette région ».

1.2. L'approche progressive de la transversalité

Les institutions culturelles se sont rapprochées du domaine du tourisme, de l'urbanisme, de l'écologie dans la mesure où cela correspond à la fois à des impératifs fonctionnels (le tourisme culturel) et à des attentes sociales (thématique

8 Christophe Rizoud, « Rapprochement des maisons d'opéras en province : attention danger ! », 07/03/2016, <https://www.forumopera.com/actu/rapprochement-des-maisons-doperas-en-province-attention-danger>.

des droits culturels ou du développement durable). Dans quelle mesure les opéras peuvent-ils jouer le jeu de la transversalité ? Les activités culturelles les plus facilement transversalisées aujourd'hui sont celles qui sont assises sur des modèles économiques nouveaux et qui mettent en avant des logiques de développement territorial, social ou écologique, le tout *a priori* fort éloigné de la tradition de l'opéra. Il n'est donc pas étonnant que cette thématique soit peu présente dans le discours de la plupart de nos interlocuteurs, même si on peut la retrouver dans les actions pédagogiques et d'éducation artistique qui sont de plus en plus largement prises en considération. La préoccupation est plus nette parmi les administrateurs des collectivités territoriales que parmi les personnels de l'opéra. Un fonctionnaire territorial résume son propos en posant la question du partenariat comme celle d'un partage : « qu'est-ce qu'on partage dans une métropole ? Comment on redistribue les richesses sur un plus vaste territoire et comment on peut redistribuer un art "confisqué" comme l'opéra pour changer la vie des gens ? ». Il s'agit alors de penser la coproduction comme l'interaction d'espaces de partage et d'identité, de mieux intégrer l'opéra dans une logique collective qui se traduirait par l'accès à des outils partagés entre plusieurs institutions de la ville pour gagner en efficacité, par exemple dans le domaine de la communication. Ce que résume un de nos interlocuteurs en disant « il faut faire de cet établissement un point névralgique pour tous les acteurs du territoire ». À Reims, on évoque le travail en commun avec la scène nationale du Manège et avec des équipes artistiques en résidence (l'ARCAL de Catherine Kollen), les accords avec les maisons de quartiers ; à Metz, la création de la structure Metz en Scènes qui intègre l'Orchestre national de Lorraine offre une nouvelle plate-forme de collaboration ; à Nancy, des projets communs sont en route avec le Centre dramatique national et le festival Nancy Jazz pulsations. Le rôle de l'opéra à l'égard des autres structures artistiques de la ville est cependant menacé si les subventions chutent. À Bordeaux, les responsables de l'ONB estiment qu'ils sont pris en tenaille entre la baisse des subventions et l'incitation à travailler avec un « effet redistributif » sur les autres structures : « si on va vers une logique d'opéra comme outil partagé de la création locale, on peut agréger des projets autour de l'opéra et montrer que ça va dans le bon sens économiquement et artistiquement, mais pour cela il nous faut des marges ». Des marges, cela signifie que la gestion partenariale est un travail supplémentaire qu'il faudrait reconnaître en tant que tel pour sortir du bricolage et du coup par coup. C'est le discours qui est tenu à Reims, où l'opéra participe à un forum de rencontre des structures de spectacle vivant auquel collaborent aussi les musées. La transversalité, c'est précisément « un atout pour reconnecter le monde de l'art à d'autres mondes sociaux et obtenir d'eux qu'ils reconnaissent notre action, dit un professionnel, ça desserre la contrainte budgétaire ».

Une forme de transversalité plus élaborée et plus spécifiée a été évoquée au cours des entretiens. Elle vise très clairement à sortir l'opéra de son isolement, de ce que nous avons appelé son exceptionnalité. Elle s'appuie sur le constat que **les coopérations artistiques au sein d'une ville pourraient être améliorées**, et que c'est par là qu'il faut commencer. À l'Opéra de Limoges, on estime que les partenariats ne doivent pas être exclusivement avec le spectacle vivant. Le réseau d'art contemporain, les lectures publiques, l'école des beaux-arts de Limoges et l'ensemble du champ culturel doivent travailler ensemble : « il faut que l'opéra rayonne sur le domaine culturel avec des programmations croisées, des visites déambulatoires dans les musées, le réseau *Cinq 25* pour la générale de l'opéra *les Forains* ». Il faudrait de même mieux valoriser les résidences d'artistes, impliquer des écoles, d'autres institutions dans la fabrication de décors ou accessoires, s'intégrer dans le tissu culturel, entrer en discussion avec l'État sur des résidences d'artistes. Une version plus institutionnalisée a été évoquée à Nancy. Il s'agirait de fédérer toutes les institutions de spectacle vivant dans un pôle unifié qui, à l'instar des pôles de compétitivité, serait conçu comme un milieu structuré d'organismes partageant des ressources matérielles, d'investissement, de communication, de compétences et de savoir-faire. On donnerait ainsi une place privilégiée aux efforts de coordination et de coopération entre ces organismes et on en ferait un critère de leur évaluation. Une telle idée, qui séduit par exemple beaucoup à la mairie de Nancy suppose que l'État cesse de gérer ses différents labels de façon bilatérale et qu'on entre dans une discussion multilatérale où l'opéra, la scène nationale, la scène de musique actuelle, l'orchestre, le festival, etc. s'entendent autour d'un projet élaboré en commun et validé comme tel par les tutelles. On disposerait ainsi d'une sorte de « label de site » qui pourrait définir quel type de relations mutuellement favorables il entend établir avec d'autres sites.

02. Les variables artistiques

Un mouvement a touché l'ensemble des politiques culturelles ces dernières décennies : l'interaction de niveaux culturels différents, leur progressive hybridation qui rendent obsolètes les catégories anciennes de culture d'excellence, culture populaire, culture d'élite, culture de masse, culture de qualité, culture de divertissement, etc. On peut dire que le monde de l'opéra avait réussi à retarder cette irrépressible « confusion ». Pourtant l'idéal esthétique et social du monde de l'art lyrique, porté par son élite, est maintenant travaillé par le mouvement général de démocratisation et de diversification, dans ses différentes dimensions.

Comment cela se traduit-il ? Hervé Lacombe propose dans une vision internationale de distinguer trois tendances⁹. Une tendance « conservatrice » s'appuyant sur le répertoire des œuvres les plus jouées, dans « des mises en scène empesées »¹⁰ pour une élite sociale ; une tendance « moderniste », voire avant-gardiste et une tendance « cumulative » où les œuvres se mêlent « sans hiérarchie et sans chronologie »¹¹. Notre classification rejoint la sienne en de nombreux points, tout en précisant les choses. La première précision est que le terme « tendance » est beaucoup trop vague. Il s'agit en réalité de plusieurs *stratégies* symboliques à l'œuvre, généralement assumées comme telles. On substitue à la qualification « conservatrice » qui porte avec elle une possible confusion avec le domaine politique, celle d'« **éclectisme** ». On préfère également parler d'« **esthétisme** » plutôt que de « modernisme » pour, par exemple, inclure des mises en scènes audacieuses de pièces traditionnelles qui « aveuglent le profane » comme disait Mallarmé. Enfin, le terme cumulatif prend mal en compte les glissements et **hybridations** qui se produisent actuellement sur de nombreuses scènes, et qui rejoignent un courant général dans les diverses disciplines artistiques.

2.1. La stratégie de l'éclectisme

Il s'agit de montrer que l'opéra peut à la fois satisfaire son public traditionnel par les productions habituelles,

représenter des œuvres moins connues et quelques véritables créations contemporaines. Mais l'ensemble reste dans un registre « classique » où les genres ne s'entremêlent pas. Cette stratégie peut coller d'assez près au cahier des charges régissant le label d'« opéra national » puisque c'est lui qui impose de programmer des œuvres du répertoire, du baroque et du contemporain. Elle s'avère conforme aux instances du bon goût et du bon usage : « notre public y a droit ». L'éclectisme est aussi traditionnellement la position philosophique de la bourgeoisie depuis le XIX^e siècle. Elle pourrait être l'attitude culturelle privilégiée des « omnivores »¹² du XXI^e siècle.

Les formules employées par nos interlocuteurs sont généralement assez codées. À l'ONB on met volontiers en avant la diversification des contenus en gardant présente à l'esprit la qualité des productions conforme au label national. Le label peut d'ailleurs encourager la nouveauté comme dans le cas de l'accueil de l'ensemble Pygmalion en résidence à Bordeaux dans la mesure où on lui reconnaît volontiers une garantie incontestée de qualité. L'intégration des esthétiques du baroque, de l'opéra contemporain voire de l'opérette montre toutefois que l'on reste dans des limites assez strictes, limites qui sont aussi justifiées par le fait que l'opéra n'a pas à aller empiéter sur les spécialités d'autres lieux culturels de la ville (exemple du jazz à Bordeaux). Une autre forme d'éclectisme consiste à proposer d'une manière à peu près équilibrée des ouvrages de théâtre et des ballets qui viennent épauler la programmation des ouvrages lyriques, comme à l'OTMM. Un directeur souligne la limite de comparaisons internationales dans le cas du rassemblement sous un même toit de genres musicaux proches mais différents dans leur structure financière. La question de la cohabitation des comédies musicales du type *blockbuster* avec l'opéra dans une même maison se heurterait à la structure française du modèle de la *stagione*. En effet, une comédie musicale est faite pour être donnée autant de fois que possible, tant qu'il y a des spectateurs, et cela parce que ses producteurs sont généralement privés alors que la production d'un opéra est publique pour un nombre très limité de représentations.

9 Hervé Lacombe, *Géographie de l'Opéra au XX^e siècle*, Paris, Fayard, 2007.

10 *Ibid.*, p.66.

11 *Ibid.*, p.74.

12 L'omnivorisisme est, selon Richard Peterson, « une aptitude à apprécier l'esthétisme différent d'une vaste gamme de formes culturelles variées » in « Le passage à des goûts omnivores : notions, faits et perspectives », *Sociologie et sociétés*, 36 (1), 2004, p.147.

2.2. La stratégie de l'esthétisme

Elle est celle de « l'opéra contemporain » et de son public « avant-gardiste ». Par analogie avec ce qui s'est passé dans le domaine des arts plastiques où l'on a assisté à une dissociation entre les musées des beaux-arts et les centres ou galeries d'art contemporain, ou entre les musées des sciences et les centres de sciences et technologie, on perçoit le désir que l'opéra soit aussi un lieu où on peut chercher un sens au monde qui nous entoure. C'est assez clair en France non pas dans les programmations mais dans les opéras qui sont commandés aux compositeurs par l'État qui ont une forte charge politique¹³. Ils sont certes peu joués et connus d'une élite musicale étroite. C'est déjà sensible sur les scènes aux États-Unis. Une question plus épineuse est la place de la danse contemporaine ; là où il y a un ballet classique, quelle est la place et le statut de la danse contemporaine ? Quand on évoque ce type de stratégie, on emploie volontiers des formules telles que « programmation difficile, pointue », on se demande si le public sera « réceptif à des créations audacieuses » comme à Reims sous un mandat antérieur. Concrètement, si cette stratégie se rencontre dans certaines grandes maisons et des festivals quelque peu « exclusifs », elle est difficile à assumer dans le contexte des opéras de ville. Mais ponctuellement, elle peut être tentée en faisant appel à un metteur en scène connu pour ses audaces. En dehors des grandes maisons, le risque est quelquefois payant, comme le reconnaît le directeur du TAP qui, avec la mise en scène de *Macbeth* confiée à Brett Bailey, a connu un grand succès. En « prenant le risque de l'artistique » comme le disent certains professionnels, on sort, au moins pour un moment de « la culture-loisir de ce théâtre vieux, d'un monde qui est fini ».

La recherche de l'excellence artistique ne signifie pas repli sur un esthétisme suranné, comme en témoigne certaines maisons américaines comme Opera Philadelphia ou Dallas Opera. Cette dernière maison a réussi à proposer trois créations mondiales en une saison ainsi que des opéras pour jeune public en misant sur les jeunes chefs français Emmanuel Villaume et Nicole Paiement, « deux des meilleurs chefs avec lesquels j'ai jamais travaillé » dit d'eux la soprano Jennifer Rivera¹⁴. Elle précise que des

petites compagnies suivent des stratégies intéressantes de « niches artistiques » comme LoftOpera à New York (et aussi The Prototype Festival, Beth Morrison Project) parce qu'elles sont flexibles et s'adaptent plus facilement que les grandes maisons et peuvent présenter des œuvres expérimentales.

2.3. La stratégie de l'hybridation

L'hybridation peut s'entendre de plusieurs manières. Un discours qui commence à poindre concerne un modèle d'opéra où la recherche de gains de productivité passerait par l'articulation de la *saison* traditionnelle (entre 4 et 8 créations annuelles) et du *répertoire* (les reprises des créations passées). Cela suppose de pouvoir mobiliser à moindre coût les éléments matériels (décors, costumes), d'où le grand intérêt manifesté par le projet du stockage des décors des maisons d'opéra du Grand Est à Metz. Néanmoins cela entraîne aussi une toute autre planification de l'usage du théâtre et une forte anticipation sur la disponibilité des distributions (chanteurs et musiciens). On a pu montrer que l'équilibre atteint à l'Opéra Bastille dépendait de ce modèle¹⁵. Une même observation a été faite pour l'opéra La Fenice de Venise, mais les villes françaises ne bénéficient peut-être pas de la « bonne volonté culturelle » des touristes de cette ville¹⁶.

Dans son acception plus courante, l'évocation de l'hybridation s'attache au mélange des genres et aborde la question du transdisciplinaire pour « débunkeriser l'opéra ». Elle est plus délicate à mettre en œuvre car le mouvement qui consiste à convoquer le théâtre ou la comédie musicale, l'opérette, et d'autres formes chorégraphiques, d'autres musiques que la musique classique suppose un état d'esprit que l'on rencontre plus facilement aux États-Unis ou en Grande Bretagne qu'en France. L'English National Opera est une compagnie londonienne qui cherche, avec des moyens financiers assez faibles, à intéresser un public jeune avec des productions contemporaines de style esthétique très varié. Néanmoins ce positionnement artistique et sociologique suppose un modèle économique pour l'instant guère soutenable sinon introuvable. Nicolas Darbon évoque la tendance post-moderne au mélange des genres « en raison de la multiplicité des lieux qui "font du lyrique", des publics visés, des compagnies concernées, et des interférences entre formes, techniques esthétiques,

13 Florence Forin, « Influence du politique sur la création lyrique au début du XXI^e siècle. Exemple des opéras de compositeurs aidés au titre de la commande d'État », in Philippe Gonin et Philippe Poirrier (dir.), *Territoires contemporains* n°6, « Musique, Pouvoirs, Politiques », 5 février 2016, http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/prodscientifique/TC/sommaires_nouvelle_serie.html#n6_2016.

14 Jennifer Rivera, « What Does A Successful 21th Century Opera Company Look Like ? » 3 novembre 2016, http://www.huffingtonpost.com/jennifer-rivera/what-does-a-successful-21_b_9437556.html.

15 Philippe Agid, Jean-Claude Tarondeau, *op. cit.*

16 Brunetti Giorgio, "In search of economic balance in an opera house. The Teatro La Fenice case", *Economia della Cultura*, 2015, 2, p.285-296.

styles (savant et populaire), etc. »¹⁷. Des maisons d'opéra avec des moyens de production lyrique limités sont d'autant plus tentées par cette stratégie qu'il n'existe pas dans les villes où elles sont implantées de scènes dédiées à ces formes de spectacle. Dans ce cas, on peut dire que cette ouverture participe d'une *dé-différenciation* qui ramène l'art lyrique au sein des politiques culturelles d'aujourd'hui. Elle est vitaliste, et d'une certaine manière antiformaliste¹⁸. L'Opéra de Reims a une programmation très ouverte et dynamique à l'égard des compagnies qu'il accueille en résidence. Cette ouverture n'implique pas l'incohérence : « nous, on favorise la voix quel que soit son mode d'expression : jazz, musiques du monde, lyrique classique ou contemporain ». À Metz, on choisit de faire du « populaire de qualité ». L'équilibre est plus difficile à réaliser lorsque l'hybridation résulterait de la rencontre entre l'opéra et des équipements socio-culturels de quartier. Ici, il importe, dit un responsable de la ville de Bordeaux, de savoir ce que les uns et les autres peuvent apporter : le professionnel de l'opéra ne peut pas se substituer à celui du quartier, car il ne le connaît pas, il ne connaît pas son public ; il faut donc établir une coopération claire¹⁹. À Limoges, on revendique le projet de faire émerger des formes hybrides entre les orchestres, les artistes et l'opéra ; c'est ainsi que se présente le travail actuellement entrepris avec Clarac et Deloeuil, Le Lab.

Le cas du hip-hop à l'opéra fait figure de recette déjà bien éprouvée. Les opéras de Bordeaux et Lyon ont été les premiers à accueillir la « scène hip-hop » de leur ville dans l'espoir d'instaurer un nouveau rapport avec les émergences artistiques et d'engager une diversification du public. Il y a en réalité deux façons de considérer les rapports entre une culture urbaine et l'opéra. La première consiste à faire cohabiter les deux logiques sociales et culturelles qui s'expriment à travers ces dynamiques pour satisfaire une orientation de politique culturelle. On serait alors plus près de l'éclectisme car la cohabitation pourrait être vue comme une concession ou une complaisance fugace et sans conséquence, chacun restant sur ses positions. On se rapproche davantage de l'hybridation dans une seconde dynamique qui cherche plus patiemment une rencontre des genres artistiques, une fécondation croisée. L'enquête menée par Loïc Lafargue de Grangeneuve sur cette innovation montre qu'à Bordeaux, en 1999-2000, une sorte de donnant-donnant

s'est mis en place qui concerne autant les attitudes des publics que les transferts artistiques réalisés²⁰. Mais en définitive, c'est à une *conversion* des artistes hip-hop que l'on a assisté, puisque certains danseurs hip-hop se sont intégrés dans les milieux de la danse contemporaine que l'on peut analyser avec Virginie Milliot comme une « fabrique institutionnelle du métissage »²¹.

Il y a bien d'autres façons de proposer une stratégie d'hybridation. Les technologies numériques permettent de présenter des spectacles où le cinéma, le théâtre et la musique renouvellent le projet de l'œuvre d'art totale ; le *Don Giovanni* monté au festival d'Helsinki en 2013 par *New Generation Opera* s'inspire de cet esprit. Un acteur bordelais donne une vision encore plus anti-conventionnelle de cette hybridation lorsqu'il évoque le cas d'un opéra australien qui a mis en œuvre des cours de fitness au sein de l'établissement. Cette proposition, si minime soit-elle, renvoie selon l'interlocuteur, à l'évolution recherchée du modèle de l'opéra. En effet, les cours de fitness – assurés par des danseurs et musiciens de l'opéra – permettent en premier lieu des gains financiers non négligeables par le paiement des cours par le public. C'est en second lieu l'opportunité d'utiliser pleinement les forces artistiques présentes à l'opéra. C'est en troisième lieu une occasion intéressante de renouveler le public présent à l'opéra, la proposition permettant une réelle ouverture sur une pratique courante mais peu connectée à l'opéra dans l'image mentale que les citoyens se font du lieu.

Il n'est facile ni de changer de stratégie ni de faire accepter le changement par la part la plus fidèle des spectateurs. Il s'agit en effet de savoir si on veut garder à l'opéra sa dimension d'expérience exceptionnelle ou fondre la pratique de fréquentation dans une sorte de banalisation de la consommation culturelle. On voit bien à quoi réfère aujourd'hui ces deux attitudes : vêtements de circonstances, champagne au bar ou bien « venez comme vous êtes » ; silence recueilli dans la salle ou atmosphère plus agitée... La stratégie de l'excellence et de l'unique et celle du quotidien et du banal peuvent-elles être réunies, se côtoyer sans s'exclure, et prouver que le principe de la diversité met fin au règne absolu du principe de distinction que la sociologie de la culture répète depuis des décennies ? La question se pose peut-être à plusieurs niveaux. Tout comme la marque Nespresso n'est pas un fournisseur de ce produit de base qu'est le café, mais comme le dit sa publicité « c'est avant tout un pourvoyeur d'émotions », l'opéra se reconnaît avant tout dans la qualité et l'intensité des émotions

17 Nicolas Darbon, *op.cit.*, p.67.

18 Simmel écrit : « la vie ressent la forme en tant que telle comme quelque chose qui lui est imposé et veut briser la forme en général, et pas seulement telle ou telle forme, et la résorber dans son immédiateté pour se mettre elle-même à sa place, pour laisser s'écouler sa propre force et sa propre plénitude » [Simmel, *Philosophie de la modernité*, Paris Payot, 1989, p.282].

19 Loïc Lafargue de Grangeneuve, « L'Opéra de Bordeaux, la danse hip-hop et ses publics », in Olivier Donnat, Paul Tolila (dir), *Le(s) public(s) de la culture*, Paris Presses de Sciences Po, 2003, p.343-357.

20 Loïc Lafargue de Grangeneuve, *ibid.*

21 Virginie Milliot, « La mise en scène des cultures urbaines ou la fabrique institutionnelle du métissage », *L'Observatoire*, n°22, 2002.

esthétiques qu'il procure. C'est d'un travail sur les sens et les sentiments qu'il s'agit et non d'une simple harmonisation rationnelle des conduites des différents publics. Proposer à des publics bien différents quelque chose qu'ils regarderont comme personnel et spécifique, conforme à leurs attentes, facilement identifiable sans se noyer, par exemple, dans les multiples assemblages possibles, requiert une grande habileté²². En effet, si on s'adresse au spectateur individuel en tant qu'il ressent des émotions au spectacle proposé, il ne faut pas oublier que la sortie au spectacle est rarement une expérience purement individuelle ; la qualité de cette expérience est liée au collectif dans lequel elle se produit.

Ce qui se dégage des entretiens et de l'analyse des programmations, c'est que **les maisons sous label national (ONB, OnR, ONL) sont plus proches de la stratégie de l'éclectisme alors que celles dépourvues de label penchent vers la stratégie de l'hybridation**. La stratégie de l'esthétisme apparaît plus dans le discours de certains directeurs – quelquefois dans leurs rêves – que dans leurs programmations.

22 C'est tout l'enjeu de l'adaptation à l'opéra d'une « économie de l'expérience » ; voir Gérard Danaguezian, « L'économie de l'expérience », *Survey*, n°4, 2016, p.38-41.

#05

Réflexions et pistes de travail pour l'avenir



01. L'opéra au cœur d'une politique culturelle *créative, participative et interculturelle*

Nous voyons, au terme de notre enquête, que les réformes territoriales ainsi que le contexte général dans lequel les opéras évoluent aujourd'hui, contraignent le monde de l'art lyrique à se dégager de son statut traditionnel d'exceptionnalité pour **s'intégrer davantage dans l'ensemble formé par les politiques culturelles**. Les maisons d'opéra des villes deviennent plus perméables aux changements idéologiques et aux réorientations des politiques culturelles qui se dessinent depuis quelques années. On voudrait ici, pour conclure, préciser **la situation des maisons d'opéra relativement aux grandes stratégies de politiques culturelles suivies par les villes**. L'observation des mutations en cours dans les politiques culturelles nous a conduit à proposer un schéma synthétique distinguant trois orientations ou stratégies des villes : la **ville créative**, la **ville participative** et la **ville interculturelle**¹. La difficulté est que les trois stratégies ne sont pas forcément accordées les unes aux autres ; elles peuvent être assez désajustées, alors que dans un schéma idéal, on devrait constater une circulation fluide entre ces trois options, ces trois stratégies. Mais elles sont souvent suivies indépendamment les unes des autres, ce qui risque d'accentuer la fragmentation socio-spatiale et socio-culturelle des métropoles.

La stratégie de la *ville créative* est la plus connue et la plus documentée depuis les années 2000. Elle a envahi le discours des autorités publiques, elle fait les beaux jours de nombre d'agences de conseil, elle séduit les élus locaux, avec une force d'évidence rarement vue dans le passé. Dans le répertoire des instruments de la ville créative (recours à des architectes de renom, requalification urbaine, conjonction entre l'art contemporain de préférence et la recherche de pointe des laboratoires universitaires), la prégnance de la culture numérique est quasi-absolue. Elle transforme la ville créative en *smart city* ou en *Fablab city*. En effet, la culture numérique est la référence intellectuelle commune aux jeunes représentants de la « classe créative » ; elle est aussi son lien social le plus profond. Au-delà de la

jeunesse, la culture numérique est le nouveau Graal. La plupart des maisons d'opéra accusent un certain décalage avec cette version de la ville créative dans la mesure où elles reposent sur un prestige de type patrimonial, une esthétique traditionnelle et sur des élites vieillissantes. Les réticences que nous avons notées à propos de l'introduction de systèmes numériques dans le fonctionnement technique des maisons illustrent ce décalage. La numérisation de l'opéra en est encore à ses débuts, la communication et la gestion des publics étant plus avancées dans cette voie que pour d'autres dimensions du fonctionnement. Des maisons confient toute leur communication numérique à des firmes extérieures. C'est le cas, par exemple, du Wexford Opera House en Irlande qui a contracté avec la firme Cisco pour fournir et gérer l'ensemble des usages technologiques du bâtiment. Le festival de Glyndebourne envisageait « un futur où des opéras de classe mondiale peuvent se trouver n'importe où, partout – dans votre cuisine, sur votre téléphone, sur les murs de votre salle de bains »². Dans certains cas, comme à Sydney, l'image prestigieuse et moderniste de l'opéra est mise au service de la formation aux technologies nouvelles avec un programme ouvert sur l'extérieur (21st Century Learning : Creativity, Innovation and Technology) qui renforce cette image.

Il serait toutefois naïf de croire qu'il suffit de moderniser technologiquement l'opéra pour être de plain-pied dans le monde du numérique. Le temps du tout-abonnement comme moyen de sécuriser les finances de l'opéra et de fidéliser son public semble révolu. Aujourd'hui, la flexibilité s'est substituée à la fidélité³. Les formes de discussion par échanges de tweets, blogs et autres réseaux sociaux se révèlent être des sources importantes de connaissance du public. À côté de la critique traditionnelle de la presse écrite et audiovisuelle se développe une critique du public qui circule sur les réseaux sociaux. Elles émanent certes d'une petite communauté mais elles sont susceptibles d'atteindre un nombre considérable de spectateurs potentiels ou réels qui ont pris l'habitude de se documenter à travers les avis émis sur les réseaux. Il est donc important de

1 Guy Saez, « Le tournant métropolitain des politiques culturelles » in Guy Saez et Jean-Pierre Saez (dir.), *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles. Dynamiques européennes*, Paris, La Découverte, 2012, p.23-71. Pour une application récente de cette problématique sur les musées voir Guy Saez, « Les musées au tournant culturel métropolitain » in Guy Baudelle, Gerhard Krauss et Jean-François Polo (dir.), *Musées d'art et développement territorial*, Rennes, PUR, 2015, p.17-33.

2 Norman Lebrecht « "Two Boys" shows how British opera is charging into the 21st century », *The Telegraph*, 25 juin 2011, <http://www.telegraph.co.uk/culture/music/opera/8598576/Two-Boys-shows-how-British-opera-is-charging-into-the-21st-century.html>.

3 Matthew Sigman, "Only Connect", *Opera News*, décembre 2015, vol. 80, n°5.

considérer ces avis et ceux qui les émettent comme des prescripteurs d'opinion qu'il convient de reconnaître, animer, voire fédérer autour de la maison⁴.

En effet, le monde du numérique génère des attitudes, des goûts, des manières de faire, bref des conventions en gestation qui sont en passe de se substituer aux conventions anciennes. Un avant-goût de ce qu'il est possible de réaliser avec de la diffusion internet en streaming a été donné par *Opera Platform* lors des *Journées Européennes de l'Opéra* de mai 2015⁵. De nombreux exemples étrangers nous montrent qu'il est possible d'articuler haute technologie, valeurs d'expressivité individualiste et éducation artistique (*Design Your Opera*⁶). Un sondage rapide des sites éducatifs consacrés à l'opéra montre un sensible retard français, alors qu'ils fonctionnent depuis plusieurs années aux États-Unis⁷. Si la composition de la musique, y compris celle des opéras se fait généralement aujourd'hui par ordinateur, la production du spectacle d'opéra via le numérique reste peu développée. Ce que Nicolas Darbon appelle *l'opéra post-moderne* est peu représenté en France⁸ de même que la convergence entre théâtre expérimental et composition plus classique⁹. De nombreuses maisons mettent en place des *opera labs* à des fins d'expérimentation et avec pour objectif d'attirer des jeunes : le slogan de *l'Operalab* du San Francisco Opera est « *intimate-eclectic-adventurous* ». Contrairement à ce qui se passe dans de grandes maisons à l'étranger, les maisons d'opéra en France n'ont pas créé en interne des structures de type *opera lab*. Quand l'expression est employée, elle fait référence à des structures extérieures (par exemple Clarac-Deloeuil à Bordeaux). Des initiatives voient cependant le jour ces dernières années, notamment avec des captations et des retransmissions en direct, comme à Lyon depuis 2009 et à Rennes. En 2009 par exemple, l'Opéra de Rennes retransmet *Don Giovanni* en direct et en plein air sur la place de la mairie ainsi que dans plusieurs autres lieux. Plus récemment, il fait une captation avec diffusion simultanée sur une quinzaine d'écrans de *La Cenerentola* dans la région, sur des chaînes de télévision et de radio et sur son site internet le 5 juillet

2015. Faut-il aller jusqu'à modifier la prise de son pour les captations comme l'a fait l'Opéra de Malmö en passant de l'analogique au numérique¹⁰ ? À Lyon, ville qui se présente comme une *smart city* très avancée, l'opéra veut bâtir son projet artistique de la saison 2016-2017 « autour des arts numériques et de l'opéra, en milieu scolaire et lors de stages, pendant les vacances scolaires ». Dans l'appel à candidature on peut lire cette phrase : « il est donc tout naturel de voir des artistes se revendiquer du courant des arts numériques ou de constater les évolutions du genre "opéra" au contact de nouvelles technologies »¹¹.

Avec son accent porté sur la haute technologie et les privilèges qu'elle accorde aux représentants de la classe créative, cette stratégie peut apparaître comme le simple renouvellement d'une élite sociale et culturelle, dans ce cas une élite culturelle *technologisée*. C'est la raison pour laquelle le thème de la société de participation et de la *ville participative* est une stratégie très présente dans les villes. Christian Poirier en dresse une analyse très évocatrice¹². La ville participative se fonde sur la reconnaissance et l'entrée des organisations de la société civile dans les processus de délibération. Elle devient, aux yeux des élus, une dimension fondamentale pour « fabriquer du territoire », parce que les pratiques culturelles participatives augmentent le capital social et favorisent la cohésion sociale. Elles produisent, en outre, un effet d'entraînement de la participation culturelle sur d'autres aspects de la vie sociale, notamment sur les dimensions urbanistique, environnementale ou humanitaire, ce qui concourt à donner une unité à la vie urbaine. Exercée dans le domaine culturel, la citoyenneté n'y est pas confinée ; elle ouvre sur d'autres perspectives.

Les maisons d'opéra sont maintenant toutes dotées de services qui ont intégré les techniques d'animation et de médiation en cours dans d'autres équipements culturels. On l'a abondamment vu avec les efforts qui sont faits en direction des publics scolaires et des jeunes, aussi bien sous l'angle de l'éducation artistique que sous celui de la tarification. Les élus sont très sensibles aux actions qui répondent rapidement et avec une grande

4 On peut à cet égard s'inspirer d'un travail fait sur des commentaires de lecture sur Amazon qui a mis en valeur des styles différents de narration (affective, cognitive, conative) et des rôles (confident, critique, conseiller), correspondant à des réalités d'expérience classiques à l'opéra ; cf. Gwarlann De Kerviler, Catherine Demangeot, « Different Voices for Different Roles : How do consumer reviewers relate to other market-actors ».

5 Un responsable de l'opération a déclaré : «... une plateforme comme celle-là a suscité notre enthousiasme parce qu'elle ébauche un rêve numérique de défense et de promotion de la culture européenne sur la toile et va à l'encontre d'une lacune elle aussi très européenne, celle de faire chacun chez soi et jamais ensemble. », mai 2015, <http://theoperaplatform.eu>.

6 Rachel Nardo, "Design Your Own Opera!... Online!", *General Music Today*, octobre 2010, vol.24, 1.

7 Pour une synthèse bien informée : William I. Bauer, *Music Learning and Technology, New Directions in Music Education*, vol. 1, 1, 2014.

8 Nicolas Darbon, *op. cit.*

9 Alex Ross, "The Opera Lab", *The New Yorker*, 3 février 2014, vol. 89, 47, <http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/03/the-opera-lab>.

10 Voilà comment l'expérience est relatée sur le site de Sony : « selon la tradition, les opéras n'ont jamais utilisé de systèmes d'amplification du son composés de microphones et de haut-parleurs car les chanteurs d'opéra sont normalement capables de projeter leur voix naturelle dans toute la salle. Mais lorsque les artistes ont entendu la clarté, la richesse et la puissance de leur voix grâce à la technologie sans fil, ils ont été séduits par la nouvelle installation. » [« L'Opéra de Malmö passe au son numérique », <https://www.sony.fr/pro/> ; cf. également "Malmö Opera makes the transition to digital sound", https://www.sony.be/pro/lang/fr/be/attachment/1237489785702?token=25taZNbe7XTWPRlxEeW0Vz8XBtiS71Z8ZLvP4roYR0EHITnjeD5FoNxx1bLMakkmpGLT6DZlccgpJewwKhMjpmTKXENsph9hKNzYE06JowRq3vCP0YZKhjW3_18i7BUwUbf6twg].

11 Opéra de Lyon, Appel à candidature, <http://www.opera-lyon.com>, mai 2016.

12 Christian Poirier, *La participation culturelle des jeunes. La citoyenneté culturelle en question*, Montréal, INRS, 2012.

visibilité aux objectifs politiques qu'ils fixent en termes de démocratisation des publics. Ils sont satisfaits des succès de cette politique et des chiffres « séduisants » qu'elle promet, « à condition de ne pas perdre le public qui aujourd'hui remplit les salles ». Les maisons ont également mis en place des dispositifs permettant à l'opéra d'accueillir les « cultures urbaines » comme d'aller à la rencontre d'autres publics « hors les murs ». Le succès du dispositif *Démos* porté par la Philharmonie de Paris intéresse de plus en plus les maisons d'opéra¹³. Les maisons y voient en outre une opportunité de renforcer leur ancrage territorial via le dispositif et de mettre en réseau des villes dépourvues d'opéra. Les actions menées depuis de nombreuses années dans le cadre du programme *Dix mois d'École et d'Opéra* sont également reconnues ; citons les exemples des spectacles *14+18* et *Le Monstre du labyrinthe*.

La notion d'opéra participatif a fait son entrée sur scène, avec des méthodes variées selon les sources de l'innovation : en Italie, en Belgique et surtout en Grande-Bretagne avec le *community opera*. On privilégie en général le travail du chant avec des jeunes amateurs au cours de stages ou d'ateliers avant la représentation en salle. Plusieurs maisons revendiquent d'avoir proposé des spectacles s'inspirant de l'opéra participatif ces dernières années, par exemple à Limoges en 2012, avec *La Jeune fille aux mains d'argent*. L'Opéra de Rouen Normandie s'en est fait une spécialité. Il a d'ailleurs organisé des rencontres professionnelles sur le thème du « Spect'acteur » en janvier 2016. La compagnie *La Fabrique Opéra* de Grenoble développe depuis plusieurs années un programme d'opéra participatif où des jeunes fabriquent littéralement les décors, les costumes, les ensembles techniques en plus du chant et de la musique. Le même type de projet se déroule à Orléans avec la *Fabrique Opéra Val de Loire*. On peut remarquer à cet égard que la sémantique évolue, car les deux cas cités se réfèrent plus volontiers à l'opéra *coopératif* plutôt que participatif ; d'autre part, il s'agit de deux villes qui n'ont pas de maisons d'opéra et qui font représenter leurs spectacles dans des lieux habitués à recevoir des spectacles « populaires » de variété (de type Zénith). En 2013, une expérience de financement participatif pour le projet *Céleste, ma planète* avait été présentée comme un « opéra participatif »¹⁴. À l'Opéra Comique, pour le projet *Kein Licht* d'Elfriede Jelinek et Philippe Manoury, on entend la participation comme une forme de *crowdfunding* où les donateurs sont associés à toutes les phases du montage du projet.

Ces deux ouvertures créatives et participatives modifient plus ou moins marginalement l'image de l'opéra, mais si on l'observe sous l'angle interculturel, on y trouve des modifications plus profondes. Cette question rejoint celle, déjà abordée, de la stratégie de l'hybridation comme choix esthétique de certaines maisons. Cela nous permet de concevoir la notion d'interculturel non seulement comme l'effet de l'internationalisation de l'opéra, une réalité ancienne qui s'accroît avec la globalisation, mais aussi comme le site d'expériences très contemporaines mélangeant plusieurs manières de concevoir l'art, et singulièrement l'art de l'opéra, bien au-delà de ce qu'on a appelé le post-moderne. Plusieurs observateurs parlent d'une génération MTV (pour l'esthétique du clip musical), d'une génération Netflix (pour les choix d'achat sur catalogue) aux États-Unis. Aussi flous que soient ces raccourcis, ils n'indiquent pas moins des tendances, des « horizons d'attente » des publics qui conduisent à ouvrir au maximum le spectre des possibles. Il est en effet envisageable de proposer des opéras classiques et des opéras-rock, des comédies musicales avec voix amplifiées et des performances à voix naturelle, des mises en scène « virtuelles » et « réelles », ultra-longues ou ultra-courtes, à entendre et voir dans le bâtiment de l'opéra, dans un stade, une gare, une place publique, sur écran géant ou sur celui d'un téléphone. Il ne faut pas négliger d'autres hybridations qui concernent le mélange de l'argent public et privé, celui des gros mécènes et des petits donateurs. De même, l'opéra qui a des accords avec des grandes firmes du monde de l'industrie culturelle (audiovisuel...) contribue à faire des villes des gisements artistiques. Une étape prochaine de la métropolisation consistera à donner aux grandes villes les moyens d'une régulation de leur rapport avec les grandes industries culturelles.

Qu'il s'agisse de financement ou de création participative et/ou communautaire, ces pratiques tendent à se généraliser et les maisons d'opéra, de la même façon qu'elles créent des *opera labs*, affichent désormais des opéras participatifs à leur programmation. Ce qui relevait d'une grande audace, voire de la témérité dans le mélange des genres artistiques il y a quelques années encore, se banalise aujourd'hui. On retrouve ainsi les débats que les historiens ont entre eux pour savoir de quoi l'opéra est fait exactement, pour définir jusqu'à quel point il a été un art populaire avant le XX^e siècle, dans quelle mesure son modèle économique de production conditionne son rapport au public, comment il participe au prestige d'une ville. Puisque, comme genre et comme institution, il est une catégorie historiquement constituée et non une essence immuable, rien ne s'oppose à ce que, en ce début de XXI^e siècle, des stratégies bien conduites le re-démocratisent, l'immergent au cœur des expériences variées de l'art contemporain, et le placent au centre d'une culture publique de mieux en mieux partagée.

13 L'Opéra national de Bordeaux et l'Opéra de Marseille participent actuellement au projet, ainsi que plusieurs orchestres.

14 Le spectacle, présenté tour à tour comme opéra, opérette, théâtre puis conte musical symphonique, a été donné le 8 février 2014 avec l'Orchestre national d'Ile-de-France à Paris, salle Pleyel.

02. Pistes de travail

Cette dernière partie présente les pistes de travail issues de l'**ensemble de la démarche** menée par la ROF et l'OPC :

► **le diagnostic conduit dans les régions Grand Est et Nouvelle-Aquitaine ;**

► **les séminaires territoriaux organisés dans les régions étudiées** : à Bordeaux le 24 mai 2016 et à Nancy le 14 juin 2016. Un temps important a été consacré aux échanges dans le cadre d'ateliers en groupes portant sur quatre thèmes : le réseau des opéras et les stratégies de coopération, du régional à l'international ; les opéras et leurs partenaires dans les politiques locales ; l'évolution des publics des opéras ; métiers et techniques de l'opéra en renouvellement ;

► **le séminaire de travail et de production d'idées qui s'est tenu le 3 février 2017** à Strasbourg et qui a rassemblé une soixantaine de participants de toute la France¹⁵. La matinée, en plénière, a permis de restituer des éléments du diagnostic, d'alimenter la réflexion avec l'apport de discutants extérieurs, ainsi que de débattre des problématiques liées à la gouvernance et aux modèles économiques. L'après-midi a été consacré à l'élaboration de propositions, selon une méthode dynamique et participative, dans le cadre d'ateliers de production d'idées¹⁶ ; les participants, répartis en groupes, ont travaillé sur deux thèmes : opéra agora, lieu ouvert dans la cité ; l'opéra et les stratégies numériques.

Les pistes de travail pour l'évolution du secteur lyrique sont d'ordres souvent différents, par les enjeux qu'elles recourent, par leurs dimensions stratégiques et/ou opérationnelles. Certaines prolongent des orientations déjà engagées (plusieurs propositions sont déjà mises en œuvre par certains opéras), d'autres explorent des pistes nouvelles, d'autres encore correspondent à un travail de clarification du positionnement des opéras ou ont pour principal objectif de susciter le débat.

¹⁵ Le séminaire a rassemblé des administrateurs de la ROF, des membres des équipes des opéras, des élus et des responsables de collectivités, des représentants du ministère de la Culture et de la Communication et ses directions régionales, des acteurs culturels et responsables d'équipements, ainsi que des partenaires de la démarche.

¹⁶ Chaque séquence, pilotée par un animateur-modérateur, a été organisée en trois temps. Un premier temps (« s'imprégner ») consistait à un défrichage du thème autour de quelques questions et enjeux. Un second temps (« proposer des idées »), durant lequel les participants étaient répartis en petits groupes autour de paperboards, visait à formuler des propositions, des pistes d'action. Un dernier temps (« mettre en commun ») consistait à rassembler les idées et en discuter. Les participants pouvaient alors mettre en exergue des pistes de travail jugées intéressantes, prioritaires ou prometteuses.

Ces pistes de travail sont complémentaires entre elles. Toutes les pistes ne peuvent être mises en œuvre de manière concomitante et dans des temporalités courtes. Les acteurs du secteur lyrique et leurs partenaires peuvent piocher dans ce corpus conçu comme une « réserve d'idées inspiratrices » pour réfléchir à leur stratégie, faire évoluer leurs actions ou construire un programme d'actions à court, moyen ou plus long terme.

Ces pistes de travail sont alimentées par les points saillants ressortis de la démarche évoquée précédemment et elles s'appuient sur des situations rencontrées dans le cadre du diagnostic et des expériences évoquées par les acteurs durant les séminaires. Toutefois, ces pistes ne doivent pas être considérées comme des « recettes » généralisables à l'ensemble des structures : d'une part, elles ne font pas forcément consensus au sein du secteur ; d'autre part, aucune ne peut fonctionner partout et il faut considérer la grande diversité des situations : statuts et modes de gestion des opéras en région, moyens budgétaires, implication des collectivités territoriales aux côtés de l'État, ressources artistiques internes, organisation des structures, niveau d'activité, labellisation nationale ou non, contextes territoriaux, etc.

Afin de faciliter la lecture et rendre plus lisibles les orientations proposées, les pistes de travail et propositions sont organisées autour de 5 axes qui traversent les différents questionnements qui ont servi de supports aux échanges durant les séminaires.

2.1. Axe 1 : Modernisation de la gouvernance des opéras

Repenser la gouvernance des maisons d'opéra et renforcer la présence active d'élus des différentes collectivités territoriales¹⁷, aux côtés de l'État, dans cette gouvernance.

Organiser les maisons et mobiliser des moyens pour répondre aux enjeux :

► **de diversification des ressources, de développement du mécénat et du co-financement** : personnels qualifiés (le champ s'est fortement professionnalisé ces dernières années), services dédiés, etc. Les participants au séminaire du 3 février 2017 ont par exemple insisté sur la

¹⁷ Région, villes et leurs groupements en priorité, les départements n'étant pas en première ligne dans l'accompagnement du secteur (même si des liens peuvent se faire via l'éducation...).

nécessité d'un travail sur le mécénat de compétences : travailler mieux avec les entreprises, avec l'enseignement spécialisé ; imaginer un fonds commun pour le mécénat ; réfléchir à une fondation irriguant tous les opéras.

► **d'ouverture et de participation** (cf. axes 3 et 4) : articulation des postes dédiés à ces missions à l'équipe permanente¹⁸, passage d'une gestion pyramidale à une gestion participative, intégration d'outils participatifs dans la formation des gestionnaires, lignes budgétaires fléchées en amont, travail étroit avec des acteurs du territoire (associations locales, professionnels d'autres domaines, éducation populaire).

La mise en œuvre de ces enjeux implique également de favoriser les échanges de pratiques et de savoir-faire (cf. *infra*).

Faire évoluer les métiers et les pratiques professionnelles.

► Renforcer la formation des personnels notamment sur les outils et usages du numérique (formation des techniciens et des professionnels du spectacle aux nouvelles technologies, formation des agents en charge de l'administration et des relations avec le public aux nouveaux outils numériques, etc.). Parmi les pistes de travail évoquées :

- élargir le Centre national de formation d'apprentis des métiers des arts de la scène de l'opéra de Lorraine aux outils numériques et à l'artistique numérique en direction des maisons (y compris sur l'administration, la technique) ;
- renforcer les liens avec les écoles d'art (implication d'étudiants sur les décors, croisements enseignement supérieur/écoles d'art sur le numérique, insertion professionnelle...).

► S'appuyer sur les ressources et expertises d'autres acteurs qui ont déjà une bonne expérience du numérique : fablab, laboratoires de recherche, monde industriel, structures de l'audiovisuel, SMAC, musées, bibliothèques, etc.

► Faire profiter les institutions culturelles et les acteurs du territoire des ressources artistiques, artisanales et techniques des opéras et diversifier l'usage des savoir-faire rares pour faciliter leur conservation voire leur développement.

Engager l'ensemble des parties prenantes dans une réflexion stratégique sur le modèle économique et social des maisons, en travaillant notamment sur les statuts (et leurs impacts en termes de gouvernance, de mécénat et déductibilité fiscale), **sur l'appréciation des effets de l'évolution de la masse salariale au regard des missions de l'opéra** (production, diffusion, enjeux éducatifs, sociaux, économiques dans la cité, etc.).

¹⁸ La place du service des publics dans l'organigramme et son rattachement à d'autres services et/ou à la direction peuvent constituer un révélateur de l'ambition et des moyens attribués aux missions d'ouvertures par l'établissement.

2.2. Axe 2 : Renforcement de la coopération territoriale

Se saisir du contexte de la réforme territoriale et de contraction des finances publiques pour repenser la gouvernance des opéras, les coopérations et pour « inventer » des territoires de projets cohérents dans lesquels inscrire les projets des maisons.

► Mettre en place sur chaque territoire des espaces de discussion, pilotage et coopération adaptés pour mieux inscrire les opéras et leurs partenaires dans les politiques locales. Et penser le devenir des opéras au-delà de la réforme et dans le cadre de projets culturels globaux, en conciliant enracinement/proximité et rayonnement à différentes échelles (intra-régionale, interrégionale, internationale, etc.).

► Porter la question des opéras dans les débats des Conférences territoriales de l'action publique (CTAP) à l'échelle des nouvelles régions (la loi LCAP ayant réintroduit l'existence d'une commission dédiée à la culture dans les CTAP) et faire en sorte que le secteur lyrique soit activement représenté dans les commissions culturelles.

► Dynamiser l'implication des métropoles dans les maisons d'opéra.

► Se saisir des compétences des collectivités pour travailler sur certains axes ; par exemple mieux faire travailler l'opéra dans son territoire sur les métiers techniques, avec la région dans le cadre de sa compétence sur la formation professionnelle.

Poursuivre les démarches de mutualisation.

► Mettre en œuvre, sur les territoires, des lieux de stockage communs (décors, costumes, etc.), en tenant compte des enjeux de répartition et d'équilibre territoriaux et en faisant en sorte que les ressources mutualisées servent à plus de compagnies. Des collaborations avec d'autres partenaires (publics, privés) sont à envisager dans le domaine du stockage. Les structures doivent parallèlement pouvoir disposer d'une vision précise des stocks de costumes, accessoires, perruques, etc. : des bases de données numériques (consultables en ligne) communes les répertorient (cf. axe 5), faciliteraient les échanges et pourraient favoriser des économies de temps et d'argent en évitant de fabriquer des accessoires ou des costumes disponibles dans une autre maison.

► Favoriser la création d'opéras studios communs à plusieurs maisons à l'exemple de l'Opéra Studio de Colmar qui, élargi, pourrait bénéficier avantageusement aux maisons du Grand Est.

► Mettre en place des formations communes, en sollicitant notamment le CNFPT et l'AFDAS.

► Développer collectivement des ateliers (atelier numérique ou audiovisuel partagé par exemple) et/ou des supports pédagogiques (web-documentaires et tutoriels mutualisés, dossiers pédagogiques communs, outils numériques présentant l'orchestre, les chœurs, etc.).

► Développer et évaluer les projets de coproductions tant sur le plan financier qu'artistique.

► Faire en sorte que, si des économies peuvent être réalisées dans le cadre de mutualisations, elles alimentent et financent des actions artistiques innovantes.

► Favoriser les passerelles et complémentarités entre maisons et festivals (qui constituent une forme montante d'offre culturelle), notamment pour l'apport de nouveaux publics, en travaillant sur les questions de saisonnalités.

Renforcer les relations avec les acteurs et ressources artistiques et culturels des territoires, pour favoriser l'interconnaissance ainsi que pour développer des coopérations artistiques et culturelles et des projets communs à l'échelle d'une ville, d'une métropole ou au-delà.

► Favoriser les coopérations des opéras avec leurs partenaires lyriques et chorégraphiques – notamment les orchestres et ensembles instrumentaux – qui s'avèrent fondamentales pour les productions et les programmations.

► Mieux travailler, au-delà du spectacle vivant, avec des acteurs de l'art contemporain, de la lecture publique, des beaux-arts, avec les musées, etc. et élaborer des partenariats avec des structures spécialisées dans le cinéma (résidences d'artistes numériques).

► Élaborer des parcours : parcours opéra en plusieurs étapes ou lieux ; parcours territoriaux par thématiques en collaboration avec des structures culturelles locales et dans lesquels la venue à l'opéra constituerait un temps fort.

► Conception de saisons communes ainsi que d'offres groupées avec différents acteurs du territoire « en cassant les barrières du spectacle vivant ».

► Travailler plus particulièrement sur la communication et la mise en commun de services mobilisant le numérique pour approfondir les coopérations des maisons avec d'autres structures culturelles. Par exemple : équipe de communication partagée avec d'autres lieux pour proposer des packs, des services communs en ligne ; abonnements

et billetterie communs sur une plateforme mutualisée ; création de « pass numériques » permettant l'accès à l'ensemble de l'offre culturelle en région.

► Établir et rendre plus lisible la politique de coopération en intégrant un volet « coopérations » dans les projets d'établissements.

Renforcer les relations avec les acteurs économiques, touristiques, sociaux, de l'aménagement-urbanisme, etc., pour développer des démarches intersectorielles et transversales.

► Développer des séjours intégrant l'opéra avec les offices du tourisme, ainsi qu'avec des tour-operators ; développer des gammes de produits communs.

► Repenser les relations avec les acteurs économiques et les entreprises, dans plusieurs directions : soutiens directs et indirects au fonctionnement (mécénat, relais de communication, etc.) ; partenariats à travers des dispositifs d'insertion, des parrainages, à travers l'ouverture d'espaces de coworking (PME, *start-up*), des partages de compétences autour des métiers et de compétences croisées (coaching vocal, conseil en management pour l'opéra). Des liens pourraient être développés avec des entreprises de l'habillement et du textile par exemple autour du thème de la préservation/valorisation des savoir-faire de l'opéra ainsi que de la conservation, la location ou la vente de costumes, d'accessoires, de décors. Les opéras pourraient également, collectivement, démarcher des grands groupes français du luxe.

Ces pistes de collaboration peuvent contribuer à faire des opéras des pôles de compétences et de ressources sur les territoires, comme lieux de mise en partage et de valorisation de savoir-faire professionnels, de ressources artistiques, au-delà des métiers d'opéra, ainsi que de sauvegarde et de transmission de techniques artisanales, parfois rares.

2.3. Axe 3 : Ouverture de l'opéra sur la cité, opéra agora

Ouvrir davantage les maisons sur la cité et renforcer l'ancrage territorial.

► Lutter contre le sentiment d'opacité ou de forteresse en travaillant à une meilleure hospitalité des maisons, en jouant sur l'interface espace public/opéra, en faisant en sorte que les bâtiments soient plus ouverts sur la cité : architecture plus transparente, agencements favorisant le passage, inspirant la rencontre et la convivialité.

► Sortir des murs pour aller à la rencontre de nouveaux publics et faire en sorte que l'art lyrique soit plus présent et plus visible dans l'espace public :

- en investissant des lieux du territoire : quartier environnant, lieux de vie ou de passage (médiathèques, supermarchés, marchés, cafés, tramways, etc.),
 - via des animations, des actions « hors les murs » ou itinérantes et qui « cassent les codes » : investissement de l'espace public par des projets *ad hoc* ou des extraits d'œuvres (par exemple, chanter les arrêts de tramway) ; formes courtes dans des endroits atypiques et à des heures différentes ; flash mob ; « brigades d'intervention musicale » dans des lieux non dédiés ; actions opéra-promenade, opéra-gare... ;
 - via l'installation de bornes, éventuellement immersives, permettant la découverte de l'opéra, l'obtention d'informations sur la programmation et l'achat de billets.
- en s'associant à des événements, notamment des manifestations populaires et à forte visibilité, pour mettre en exergue une action de la maison ou promouvoir une saison de manière ludique et innovante.

Faire de l'opéra un lieu de vie en mouvement permanent et un lieu de sociabilités multiples.

► Développer l'animation et la convivialité en favorisant des espaces de vie satellites, en diversifiant les usages et en favorisant les croisements (entre publics, entre artistes et publics... ; entre fonctions et services) : expositions d'art, accueil d'autres formes artistiques, développement d'activités non lyriques ou chorégraphiques ; fablab, espaces de co-working, cafés, restaurants, espaces conviviaux, logements dans un esprit de « 3^e lieu » ; aménagement d'espaces commerciaux, de boutiques ouvertes, de librairies ; accueil de services utiles à tous (crèches)...

► Intégrer dans les plans de rénovation/requalification/modernisation des opéras ou lors de la construction de nouveaux bâtiments, des moyens pour financer des espaces de vie satellites.

Mieux faire connaître et « désacraliser » les maisons d'opéra, et renforcer la visibilité.

► Reconduire les journées européennes *Tous à l'Opéra* ! organisées, avec succès, par la ROF qui permettent l'accès aux coulisses, à la fabrique du spectacle à travers ses métiers.

► Mieux donner à voir la manière dont l'opéra se fabrique et rendre visible au public « le travail quotidien à tous les étages » : répétitions ouvertes, rencontres avec les personnels et les artistes et explicitation des phases de création, production... ; visites virtuelles des opéras « des

ateliers aux plateaux ». Plus particulièrement, montrer et valoriser les métiers et les savoir-faire de l'opéra, notamment des métiers spécifiques qui sont souvent « dans l'ombre » (costumes, décors, lumières, etc.), par exemple en organisant des ateliers pour les valoriser, en faisant des agents des ambassadeurs de leurs métiers, en montant des expositions valorisant les ressources, en créant des MOOC opéras, en utilisant mieux les médias, les outils numériques et les réseaux sociaux pour rendre plus visibles l'opéra et ses métiers (diffusion d'informations sur les maisons, pastilles vidéo ou tutoriels sur les métiers, sur la construction de décors...).

2.4. Axe 4 : Diversification et implication des publics

Améliorer les conditions matérielles d'accès à l'offre.

► Poursuivre la mise en œuvre de politiques tarifaires incitatives (gratuité, réductions, etc.), notamment en direction des jeunes et des familles (billet familial par exemple pour encourager la venue avec des enfants et favoriser la présence des différentes générations) tout en clarifiant et en simplifiant les offres tarifaires trop complexes en raison de la profusion des propositions.

► Adapter les horaires des spectacles et des activités aux contraintes de la vie familiale et professionnelle (élargissement des horaires...).

► Accompagner la mobilité du public, en travaillant avec les réseaux de transports en commun pour faciliter l'accès aux maisons (adaptation des horaires des dessertes en fonction des spectacles, visibilité de la maison dans les réseaux de transports) ou en favorisant les systèmes de covoiturage, de location de vélos.

► Offrir des services innovants aux publics, par exemple pour simplifier la vente de billets, avec l'appui du numérique (en prolongement des systèmes de billetterie dématérialisés existants) : bornes en ville ou dans des lieux de passage, développement de l'achat de dernière minute et de ventes privées de billets en ligne, achats groupés opéra/réseau de transport, cartes dématérialisées pour les jeunes... Ou en termes de garderie : pendant que les parents sont à l'opéra, les enfants sont gardés à la maison avec une proposition d'activité ludique autour de l'œuvre.

Approfondir le travail en direction du jeune public et des scolaires et les actions d'éducation artistique et culturelle.

Au-delà des questions de contractualisation avec l'Éducation nationale, diverses pistes de travail sont envisagées : proposer des concerts bébés ; associer des écoles à des opéras participatifs (sur la base de concours d'idées) ; proposer des ateliers opéras hors temps scolaire en vue d'une production présentée au public et dans la durée ; mettre en place des « brigades d'intervention » dans les écoles ; mobiliser *Folios*, l'application support des parcours éducatifs du ministère de l'Éducation nationale, pour faire des propositions culturelles aux élèves ; profiter des nouvelles dispositions pédagogiques pour investir l'opéra autrement, en faisant des élèves des acteurs, notamment à travers les enseignements pratiques interdisciplinaires (EPI) ; mieux communiquer auprès des enseignants pour les convaincre que l'offre lyrique est ouverte à toutes les disciplines et « décloisonner »...

Diversifier les modes de participation.

- ▶ Réaliser un opéra participatif par saison et continuer à impliquer des amateurs (par exemple en mobilisant les élèves du conservatoire local pour accompagner cette implication, en montant des productions mixtes amateurs/professionnels « hors les murs »).
- ▶ Fédérer un groupe de personnes pour en faire des ambassadeurs, des « passeurs d'opéras ».
- ▶ Mettre en place des plateformes contributives et collaboratives, via les outils numériques.
- ▶ Donner de la consistance au principe des « droits culturels » en associant le public pour travailler autrement l'offre, la programmation, la communication de l'institution ou la mise en place de nouveaux services : co-construction d'une offre et/ou des outils de communication, avec des publics ciblés ; ateliers de concertation avec des citoyens... Cela peut également concerner la démarche de création, comme en témoigne l'idée de proposer un « décor participatif » en s'appuyant sur un site internet : le public fait des propositions de décors sur ce site internet et la production en retient une (pourraient également être impliquées les écoles d'art, les écoles d'architecture, des acteurs scientifiques, etc.).
- ▶ Faire appel aux particuliers et développer le financement participatif, le *crowdfunding* qui reste relativement peu utilisé en France.

Mobiliser les ressources numériques et les formes de médiations innovantes.

- ▶ Mieux investir les médiations innovantes, en particulier autour de l'image et du numérique (applications, mini-BD et mini-vidéos teaser du spectacle, jeux), des technologies *crossmedia* (déclinaison d'un récit sur une diversité de supports, avec des rebonds dans d'autres médias) et *transmedia* (récit fragmenté sur différents médias qui se complètent, proposant une multiplicité de contenus, le tout formant un ensemble cohérent, une œuvre à part entière).
- ▶ Favoriser l'immersion du public grâce aux outils 3D et à la réalité augmentée (par exemple pour les captations) et renforcer les interactions avec le public en le rendant plus actif (par exemple à travers des chasses aux trésors).
- ▶ Concernant l'opéra sur les écrans :
 - renforcer la diffusion des maisons en prenant mieux appui sur les plateformes existantes (Culturebox, The Opera Platform hébergé par Arteconcert), les réseaux de type Viva l'Opéra pour les cinémas, et en améliorant la promotion des sites de contenu et de captation qui existent ;
 - développer les diffusions et retransmissions d'opéras dans des lieux diversifiés : espace public, lieux culturels, hôpitaux, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, établissements scolaires...

2.5. Axe 5 : Développement des ressources et de la prospective au service du secteur lyrique

Améliorer le repérage des ressources existantes et mieux capitaliser la connaissance.

- ▶ Réaliser à l'échelle régionale, sous forme de cartographie ou de base de données commune, un repérage des ressources existantes et potentiellement utiles aux structures pour une mise en partage : caractéristiques des salles, des moyens (humains, décors, costumes, partitions, etc.) ; ainsi que des ressources intermittentes (techniciens, artistes, musiciens instrumentistes, choristes, etc.), ce qui pourrait par ailleurs alimenter une démarche en faveur de l'emploi artistique régional.
- ▶ Doter le secteur lyrique d'outils de suivi et de repères sur les maisons et les festivals en s'appuyant sur des données comparables, en vue d'alimenter un référentiel et un langage communs utiles aux acteurs du secteur dans

leurs échanges et coopérations avec leurs partenaires ainsi qu'avec d'autres secteurs : données qualitatives et quantitatives ; cartographies des ressources et moyens ; informations sur les levers de rideau par types de spectacle ; profils des publics ; tarifications, etc. ainsi que des éléments sur des expériences et bonnes pratiques en termes d'aide à la création, de soutien à la professionnalisation des jeunes artistes, de diversification des publics, de participation, d'ouverture des maisons... Ces outils de suivi, à actualiser au fil des années, permettraient d'avoir un regard plus précis sur les politiques menées et de mettre en perspective les situations.

La ROF peut contribuer activement à la mise en œuvre de ce chantier dans l'esprit du travail de collecte de données qu'elle a effectué ces dernières années (cf. *infra*).

Évaluer les actions innovantes et lancer des chantiers prospectifs sur la réforme, les médiations, le numérique.

► Poursuivre la démarche engagée par la ROF avec l'appui de l'OPC, en vue de disposer à terme d'un bilan de la mise en place de la nouvelle organisation territoriale et de ses effets sur la gouvernance des maisons (positionnement des régions vis-à-vis des opéras, articulation des compétences entre niveaux, notamment départements/métropoles), tout en étant attentif également à la mise en œuvre du label « opéra national en région ».

► Mettre en place un chantier de travail sur « les médiations de l'opéra » qui pourrait comporter plusieurs dimensions : repérage et analyse des politiques de publics, d'éducation artistique en vue de disposer d'un paysage de pratiques ; identification et restitution d'expérimentations nouvelles de médiation dans certains opéras qui feraient l'objet d'évaluations ; appréciation des effets des stratégies de médiation...

► Lancer une étude stratégique sur l'utilisation du numérique (en lien avec des laboratoires universitaires par exemple) qui pourrait comporter plusieurs entrées :

- la numérisation et l'archivage numérique : usages des archives numériques des créations, moyens permettant d'assurer la numérisation et d'avoir un réel suivi des éléments stockés, mutualisations possibles, etc. ;
- la question des droits dans le contexte numérique, en vue notamment de diversifier l'offre d'opéras français sur écrans et plateformes (les droits sont relativement élevés en France) : contraintes en termes de diffusion de captations, coûts, besoins des acteurs, etc. Une réflexion pourrait être menée également pour inciter des structures subventionnées à faire plus de captations ;
- les rapports des maisons avec les contributeurs numériques (blogueurs...), en vue d'un repérage des médias utilisés, des usages des réseaux, ainsi que d'une cartographie des flux d'informations. Sites internet

personnels, blogs, réseaux sociaux et forums véhiculent en effet un flux d'informations et de contributions sur les opéras et reflètent une diversité de pratiques en amateur, de modes d'appropriation des maisons, de regards portés sur les œuvres, etc. Ce chantier pourrait associer plusieurs opéras et être piloté par la ROF (cf. *infra*). Il peut se prolonger par une réflexion sur les formes les plus pertinentes d'une contribution à l'animation de ces réseaux et des outils existants (blogs, forums, etc.).

► Engager une démarche prospective sur les formes de l'opéra demain (manières d'aborder la production dans l'opéra, workshops, résidences, temporalités, etc.) visant à :

- accompagner la poursuite des propositions artistiques innovantes et évaluer, avec les acteurs, les résultats des expérimentations engagées par les maisons : métissage des disciplines, des genres et des esthétiques ; formes artistiques renouvelées, hybridées, qui peuvent s'adapter à des scènes pluridisciplinaires ; opéras « de poche », propositions courtes et intimistes diffusables dans des lieux non prévus pour l'opéra, etc.
- engager une veille artistique sur les transformations des processus de création et production en lien avec le numérique. Le séminaire du 3 février 2017 a fait émerger diverses pistes de travail dans ce domaine pour faire de l'hybridation artistique et technologique un « moteur de l'œuvre », pour « réinventer les codes du spectacle par le numérique » et également l'utiliser comme support permettant de prolonger l'expérience artistique : partage de l'écriture et création en réseau d'un opéra grâce au numérique ; création à partir de la captation d'un autre spectacle et mise en abyme ; expérimentation de représentations en connexion temps réel/réseaux sociaux (Live-Tweeting par exemple) ; création d'une œuvre lyrique sur tablette ou smartphone ; intégration du smartphone dans le spectacle ; hologrammes qui permettent à un opéra de passer dans plusieurs lieux simultanément (captation ou diffusion) ou d'avoir par exemple un soliste dans un lieu et son hologramme dans un autre ; prolongement d'une représentation via un bonus numérique (application sur smartphone par exemple) qui permet une expérience supplémentaire ou une expérience augmentée.

La mise en œuvre de tels chantiers d'étude et d'évaluation qualitatives, dans des temporalités longues, devra impliquer les acteurs pour qu'ils soient partagés et pour en faire de véritables outils d'accompagnement des politiques. Il est important de s'appuyer également sur les ressources existantes, ainsi que de s'alimenter d'expériences extérieures au territoire national (par exemple ce qui se fait du côté des États-Unis et du Royaume-Uni sur les façons souvent novatrices de prendre en compte les publics, leurs attentes). Dans cet esprit, la ROF pourrait proposer la tenue d'un séminaire européen sur les stratégies de publics des opéras.

S'appuyer sur les réseaux et instances de représentations des acteurs du secteur, pour animer le débat, alimenter la réflexion des professionnels, et partager les ressources et bonnes pratiques, dans un cadre interterritorial.

► Développer la plateforme numérique nationale de ressources de la ROF (portail Opéras de France) pour à la fois valoriser les actions des maisons et festivals lyriques, se faire l'écho d'opérations majeures (notamment auprès du grand public), ainsi que partager des expériences innovantes, expérimentales et mutualiser certaines ressources (notamment entre professionnels, par exemple avec la possibilité d'une « boîte à idées/bonnes pratiques » alimentée par les maisons sur les billetteries communes, les collaborations entre services des publics de différentes structures). Cette plateforme devra être actualisée régulièrement et, en prolongement des besoins évoqués précédemment, elle pourrait être orientée sur la thématique des ressources numériques.

► Continuer à développer les fonctions supports des réseaux : rencontres professionnelles, formations pour accompagner des besoins des maisons et contribuer au renouvellement et à la valorisation des savoir-faire (fabrication de costumes par exemple). Des passerelles entre les réseaux existants peuvent être renforcées dans cet objectif : ROF, AFO, Forces Musicales, mais également les autres réseaux de musique classique comme la Fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés (FEVIS), Futurs Composés-réseau national de la création musicale, ou encore France Festivals. La création de commissions thématiques au sein du réseau ROF peut aussi faciliter le repérage et la mise en commun de pratiques intéressantes.

► Renouveler les actions d'information et de sensibilisation, notamment auprès des collectivités, des fédérations d'élus et de directeurs d'affaires culturelles, pour rendre plus lisible et mieux visible le secteur lyrique et renforcer l'opéra sur les territoires, en s'appuyant sur ses apports (fonction de formation, insertion et valorisation professionnelle ; responsabilités sociale, éducative et citoyenne ; dimension « pôle de compétences et de ressources » des maisons).

ANNEXE

#01

Liste des personnes rencontrées en entretien

(statuts au moment
des entretiens)



- **Alain Anziani**, maire de Mérignac et premier vice-président de Bordeaux Métropole en charge de la métropolisation
- **Mélanie Aron**, directrice de la communication et du mécénat, Opéra national du Rhin
- **Chrystelle Audoit**, directrice générale adjointe des affaires culturelles de la ville de Bordeaux
- **Pierre Blanc**, conseiller musique et danse, Drac Nouvelle-Aquitaine
- **Jérôme Bloch**, conseiller pour la musique, Drac Grand Est, site de Châlons-en-Champagne
- **François Bouchard**, directeur général des services, région Grand Est
- **Anne-Sophie Brandalise**, directrice adjointe de l'Opéra national de Bordeaux en charge des finances, de l'administration, du développement
- **Joël Brouch**, directeur de l'Office artistique de la région Aquitaine (OARA)
- **Ivan Cavallari**, directeur artistique de l'Opéra national du Rhin
- **Laurent Chassain**, inspecteur, Direction générale de la création artistique, Ministère de la Culture et de la Communication
- **Marc Clémeur**, directeur général de l'Opéra national du Rhin
- **Bruno Dairou**, délégué aux arts et à la culture (DAC) de Canopé
- **Catherine Darfay**, journaliste au quotidien régional Sud Ouest
- **Éric Denut**, délégué à la musique, Direction générale de la création artistique, Ministère de la Culture et de la Communication
- **Laurence Dessertine**, présidente de la ROF, présidente du conseil d'administration de l'Opéra national de Bordeaux, maire adjointe à la ville de Bordeaux
- **Solenne Dumond**, chargée des publics et du mécénat, Opéra-Théâtre de Metz Métropole
- **Angélique Enginger**, chargée de mission spectacle vivant au pôle culture, région Grand Est
- **Nicolas Faye**, administrateur de l'Opéra de Limoges
- **Alain Fontanel**, premier adjoint au maire de Strasbourg, vice-président de l'Eurométropole, vice-président de l'Opéra national du Rhin
- **Florence Forin**, conseillère pour la musique, Drac Grand Est, site de Metz
- **Thierry Fouquet**, directeur général de l'Opéra national de Bordeaux
- **Paul-Émile Fourny**, metteur en scène et directeur artistique de l'Opéra-Théâtre de Metz Métropole
- **Serge Gaymard**, directeur général de l'Opéra de Reims
- **Aude Gérard**, chargée de la musique et de la danse au sein de la DAC, Canopé
- **Laurent Hénart**, maire de Nancy, ancien ministre et ancien président de la ROF, président de l'Opéra national de Lorraine
- **Gilbert Henry**, directeur administratif de l'Opéra de Reims

- **Nadine Hirtzel**, directrice administrative et financière de l'Opéra national du Rhin
- **Hélène Kissel**, directrice générale des services de la communauté d'agglomération de Metz Métropole
- **Valérie Lahouel**, directrice du pôle culture, région Grand Est
- **Laurence Lamberger-Cohen**, directrice de la ROF
- **Jérôme Lecardeur**, directeur du Théâtre et Auditorium de Poitiers (TAP)
- **Olivier Lederlé**, directeur adjoint à la culture, communauté d'agglomération de Metz Métropole
- **Hacène Lekadir**, maire adjoint en charge de la culture, ville de Metz
- **Arnaud Littardi**, directeur de la Drac Nouvelle-Aquitaine
- **Daniel Lucas**, directeur administratif de l'Opéra-Théâtre de Metz Métropole
- **Gwenola Martin**, responsable du service ingénierie et expertises territoriales, Groupe Caisse des dépôts
- **Isabelle Masset**, directrice adjointe artistique de l'Opéra national de Bordeaux
- **Alain Mercier**, directeur de l'Opéra de Limoges
- **Vincent Monteil**, directeur de l'Opéra Studio, Opéra national du Rhin
- **Cécile Oudeyer**, directrice du développement et de la communication, Opéra national de Bordeaux
- **Patricia Oudin**, responsable des secteurs emploi-formation des métiers de la culture, observation et évaluation de champ culturel, dispositifs inter-régionaux, musiques, festivals, au sein de la direction Culture, patrimoine et sport de la région Nouvelle-Aquitaine
- **Philippe Pauliat-Defaye**, adjoint au maire de Limoges en charge de la culture
- **Marc Pétry**, directeur préfigurateur du pôle culture, région Grand Est
- **Brigitte Proucelle**, conseillère pour le développement culturel international, ancienne directrice générale des affaires culturelles de la ville de Bordeaux (jusqu'à mars 2016)
- **Fabien Robert**, adjoint au maire de Bordeaux délégué à la culture
- **Aymée Rogé**, directrice de la culture, Ville et Eurométropole de Strasbourg
- **Chantal de Romance**, conseillère musique et danse, Drac Nouvelle-Aquitaine, site de Poitiers
- **Denis Schaming**, directeur général adjoint de la communauté urbaine du Grand Nancy
- **Laurent Spielmann**, directeur général de l'Opéra national de Lorraine
- **Alain Surrans**, directeur de l'Opéra de Rennes, président des Forces Musicales
- **Marianne Valkenburg**, conseillère musique et danse, Drac Nouvelle-Aquitaine, site de Poitiers
- **Jean Verne**, conseiller pour la musique, Drac Grand Est, site de Strasbourg
- **Cécile Vernhes-Daubrée**, directrice générale adjointe territoriale de la région Nouvelle-Aquitaine, site de Limoges

ANNEXE

#02

Programmes des séminaires organisés dans le cadre de la démarche



Quelles évolutions des opéras dans le contexte de réforme territoriale ?

Une démarche collaborative et prospective au service des structures lyriques

Séminaires territoriaux

1 - Le réseau des opéras et les stratégies de coopération, du régional à l'international

Des collaborations et habitudes de travail en réseau existent entre certaines structures lyriques – sous des formes variées, par exemple en termes de coproduction et de diffusion – ainsi qu'avec d'autres acteurs des territoires (partenariats avec des orchestres, des établissements d'enseignement, etc.). Comment se définissent les complémentarités entre les structures lyriques et avec leurs partenaires, au regard de la diversité des structures, des différences de moyens et de contextes territoriaux ? Quelles sont les difficultés rencontrées en termes de coopérations ? Quelles dynamiques sont à construire en termes de programmations, de coproductions artistiques, de communication ? Quelles bonnes pratiques peuvent être valorisées, par exemple sur des dispositifs d'aide à la création, de soutien à la professionnalisation des jeunes artistes ? Quels seront les effets du nouveau cadre territorial en termes de collaborations et de réseaux ? Dans un contexte budgétaire tendu, quels nouveaux modes de coopération inventer ?

2 - Les opéras et leurs partenaires dans les politiques locales

Lieux de création et de formation, les structures lyriques sont impliquées dans des démarches éducatives et sociales renvoyant notamment à des enjeux de médiation, de transmission et d'éducation artistique et culturelle. De plus, les retombées de l'activité lyrique en termes d'économie et d'emploi ne sont pas négligeables pour les villes dans lesquelles opéras, théâtres et festivals lyriques sont installés. Cet atelier questionnera l'inscription des opéras dans les politiques locales en matière de culture mais également de politiques sociales, éducatives, touristiques, etc. Quels sont les enjeux actuels en termes de transversalités, d'ancrage et de développement territorial ? Comment les opéras mobilisent-ils le mécénat ? Comment renforcer la visibilité des structures lyriques ? Quel est le positionnement des collectivités vis-à-vis des opéras ?

3 - L'évolution des publics des opéras

Les « consommations » et pratiques artistiques et culturelles des Français changent. Le secteur lyrique continue à faire l'objet de représentations renvoyant à un certain élitisme. Vieillesse ou renouvellement des publics des opéras : l'atelier visera à partager des diagnostics et à débattre des objectifs et du sens des actions des structures lyriques en matière de démocratisation et d'accès à l'art et à la culture. Comment les politiques des opéras en direction des publics évoluent-elles actuellement ? Quels sont les effets sur la programmation ? Quelles difficultés les opéras rencontrent-ils ? Quelles expériences de médiation, d'éducation artistique et culturelle et quelles actions innovantes mettent-ils en œuvre pour toucher de nouveaux publics, notamment en direction de la jeunesse ? Comment se saisissent-ils des possibilités offertes par le numérique ?

4 - Métiers et techniques de l'opéra en renouvellement

Quels sont les effets des évolutions en cours sur la « matérialité » des opéras, leur fonctionnement, leur organisation, leur activité et leur économie ? Cet atelier abordera les aspects techniques et professionnels en questionnant les ressources artistiques, les moyens humains et techniques (espaces de production, ateliers, salles de répétitions...), les enjeux professionnels, de formation, d'emploi, ainsi que les logiques créatives en marche (création de nouveaux répertoires, nouvelles mises en scènes, développement d'outils techniques) et les problématiques liées à la mise en commun des moyens et aux collaborations avec d'autres institutions.

Bordeaux

Mardi 24 mai 2016

Hôtel de Ville de BORDEAUX

Programme

9h00 **Accueil des participants**

9h30 **Paroles d'ouverture**

Laurence Dessertine, maire adjointe du quartier centre de Bordeaux, présidente de la ROF et de l'Opéra National de Bordeaux

Fabien Robert, adjoint au maire de Bordeaux en charge de la culture et du patrimoine

9h45 **Introduction**

Jean-Pierre Saez, directeur de l'OPC

10h00 **Présentation des premiers éléments de diagnostic et des hypothèses de travail**

Guy Saez, directeur de recherche émérite au CNRS, Sciences-Po Grenoble

10h30 **Ateliers simultanés**

Salons Boucquard et Gilbert Leroy

#1 - Le réseau des opéras et les stratégies de coopération, du régional à l'international

Animateur : **Françoise Taliano-des Garets**, professeur d'histoire contemporaine à Sciences-Po Bordeaux

#2 - Les opéras et leurs partenaires dans les politiques locales

Animateur : **François Pouthier**, enseignant associé, Université Bordeaux Montaigne

12h30 **Pause déjeuner**

Grands Salons de l'Hôtel de Ville

14h00 **Ateliers simultanés**

Salons Boucquard et Gilbert Leroy

#3 - L'évolution des publics de l'opéra

Animateur : **Valérie Chevalier**, directrice de l'Opéra Orchestre national Montpellier Languedoc-Roussillon

#4 - Métiers et techniques de l'opéra en renouvellement

Animateur : **François Pouthier**, enseignant associé, Université Bordeaux Montaigne

16h00 **Pause**

16h30 **Synthèse des échanges et conclusion de la journée**

Salle à manger

Guy Saez, directeur de recherche émérite au CNRS, Sciences-Po Grenoble

Jean-Pierre Saez, directeur de l'OPC

17h00 **Fin de la rencontre**



OBSERVATOIRE
DES
POLITIQUES
CULTURELLES

Nancy

Mardi 14 juin 2016

Hôtel de Ville - Place Stanislas - NANCY

Programme

9h00 **Accueil des participants**

Grands Salons de l'Hôtel de Ville

9h30 **Paroles d'ouverture**

Laurent Hénart, maire de Nancy, ancien Ministre

Patrick Thil, vice-président de la commission Culture du Conseil régional du Grand Est, conseiller municipal et communautaire de Metz

Charles Desservy, directeur du Pôle Création à la Direction régionale des affaires culturelles Grand Est

9h45 **Introduction**

Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles

10h00 **Présentation des premiers éléments de diagnostic et des hypothèses de travail**

Guy Saez, directeur de recherche émérite au CNRS, Sciences-Po Grenoble

10h30 **Ateliers simultanés**

Salon de l'Impératrice

#1 - Le réseau des opéras et les stratégies de coopération, du régional à l'international

Animateur : **Emmanuel Wallon**, professeur de sociologie politique à l'Université Paris Ouest Nanterre

Salon Carré

#2 - Les opéras et leurs partenaires dans les politiques locales

Animateur : **Sylvie Pébrier**, inspectrice musique, DGCA/ ministère de la Culture et de la Communication

12h30 **Cocktail déjeunatoire**

Grands Salons de l'Hôtel de Ville

14h00 **Ateliers simultanés**

Salons de l'Impératrice

#3 - L'évolution des publics de l'opéra

Animateur : **Sylvie Pébrier**, inspectrice musique, DGCA/ ministère de la Culture et de la Communication

Salon Carré

#4 - Métiers et techniques de l'opéra en renouvellement

Animateur : **Emmanuel Wallon**, professeur de sociologie politique à l'Université Paris Ouest Nanterre

16h00 **Pause**

Grands Salons de l'Hôtel de Ville

16h30 **Synthèse des échanges et conclusion de la journée**

Guy Saez, directeur de recherche émérite au CNRS, Sciences-Po Grenoble

Jean-Pierre Saez, directeur de l'OPC

17h00 **Fin de la rencontre**



OBSERVATOIRE
DES
POLITIQUES
CULTURELLES

Séminaire de travail et de production d'idées

L'Observatoire des politiques culturelles accompagne la Réunion des Opéras de France dans une réflexion sur l'évolution et le positionnement stratégique des maisons d'opéra et institutions d'art lyrique dans un contexte changeant.

Après une première étape (1er semestre 2016) consacrée à des entretiens et à l'organisation d'un séminaire de travail dans chacune des deux nouvelles grandes régions issues de la réforme territoriale qui servent de terrain d'étude (Nouvelle-Aquitaine, Grand Est), la démarche collaborative et prospective se poursuit avec un 3^e séminaire qui permettra de formuler des pistes de travail pour l'évolution du secteur lyrique.

Ce séminaire aura lieu le vendredi 3 février 2017 à l'Opéra national du Rhin à Strasbourg de 9h à 17h15.

La matinée, en plénière, permettra de restituer les éléments du diagnostic réalisé par l'OPC, d'alimenter la réflexion avec l'apport de discutants extérieurs, ainsi que de débattre et formuler des pistes de travail sur les problématiques liées à la gouvernance et aux modèles économiques. L'après-midi sera consacré à des temps de travail en groupes. Les participants¹ travailleront à l'élaboration de propositions, selon une méthode dynamique et participative, dans le cadre d'ateliers de production d'idées sur 2 thèmes :

- ▶ Opéra agora, lieu ouvert dans la cité ;
- ▶ L'opéra et les stratégies numériques.

Chaque participant contribuera à 2 séquences d'1h30 sur chaque thème (de 13h30 à 15h puis de 15h10 à 16h40).

La Réunion des Opéras de France remercie vivement tous les partenaires qui ont apporté leur soutien financier à cette démarche collaborative et prospective, le Ministère de la Culture et de la Communication et ses directions régionales Grand Est et Nouvelle-Aquitaine, Régions de France, la Caisse des Dépôts et le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine (ex Conseil régional du Limousin). Elle remercie également l'Observatoire des politiques culturelles pour son accompagnement, ainsi que l'Opéra National du Rhin qui accueille ce séminaire.



Strasbourg

Vendredi 3 février 2017

Opéra national du Rhin - Strasbourg

Programme

8h45 **Accueil des participants**

9h10 **Ouverture**

Marc Clémeur, directeur général de l'Opéra national du Rhin
Laurence Dessertine, présidente de la ROF, adjointe au Maire de Bordeaux, présidente de l'Opéra national de Bordeaux

Alain Fontanel, 1er adjoint au maire de Strasbourg, vice-président de l'Eurométropole, président de l'Opéra national du Rhin

Anne Mistler, directrice régionale, DRAC Grand Est - Ministère de la Culture de la Communication

9h30 **Présentation du diagnostic de la démarche**

Guy Saez, directeur de recherche CNRS émérite à l'UMR PACTE

10h10 **Débat-discussion sur le diagnostic**

Débat-discussion sur le thème

Gouvernance et modèles économiques

Avec la participation de :

Philippe Agid, ancien directeur adjoint de l'Opéra de Paris, consultant

Françoise Benhamou, professeur des universités (Paris XIII), membre de l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes)

Introduction et animation de la matinée : **Jean-Pierre Saez**, directeur de l'OPC

12h00 **Pause déjeuner**

13h30 **Ateliers de production d'idées et de propositions**

Travail en groupes sur 2 thèmes :

- ▶ Opéra agora, lieu ouvert dans la cité
- ▶ L'opéra et les stratégies numériques

Animation des groupes :

Lisa Pignot, responsable des publications à l'OPC et animatrice de sessions de créativité/production d'idées

François Pouthier, maître de conférences associé, Université Bordeaux Montaigne

16h40 **Pause**

16h50 **Conclusions avec les participants**

Jean-Pierre Saez, directeur de l'OPC

Pascal Mangin, président de la commission Culture de la Région Grand Est

Philippe Pauliat-Defaye, adjoint au Maire de Limoges, administrateur de la Réunion des Opéras de France

17h15 **Fin de la rencontre**

¹ Participation sur invitation (ROF).

CONTACT

Observatoire des politiques culturelles
1, rue du Vieux Temple 38000 Grenoble
Tél. 04 76 44 33 26
contact@observatoire-culture.net
www.observatoire-culture.net

ISBN 978-2-918021-12-4

28 €

les éditions
OPC