

# La politique de l'art *lyrique* en France

Rapport de la mission confiée par  
Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre de la Culture  
à Caroline Sonrier

réalisé avec le concours d'Emmanuel Quinchez

juillet 2021



# Introduction

L'art lyrique est un art d'excellence et de métissage qui tire sa richesse de quatre cents ans de croisements de savoir-faire, d'esthétiques et de pratiques artistiques issus de toute l'Europe. La France en est l'un des principaux berceaux, l'une des sources historiques les plus importantes pour le répertoire, et l'une des terres les plus vivantes aujourd'hui, à travers un tissu d'artistes et d'institutions qui rayonnent partout sur leur territoire, et à l'étranger.

Me voir confier par la Ministre de la Culture, Roselyne Bachelot-Narquin une mission sur la politique de l'art lyrique dans notre pays a été pour moi un immense honneur, après plusieurs décennies de travail au service de la vitalité de l'opéra, mais aussi un défi, celui de parvenir à embrasser la complexité du secteur, à en saisir les évolutions sans faire fi de sa diversité, pour en tirer des conclusions qui puissent accompagner son épanouissement, et servir l'intérêt général. Le choix de la Ministre de s'adresser à une personnalité de terrain était sans aucun doute une démarche peu commune pour ce type de mission. J'ai évidemment accepté sans hésiter.

Annoncée en septembre 2020, alors que l'Opéra national de Paris recevait une aide d'urgence pour faire face aux difficultés d'une saison marquée par un grand nombre d'annulations, alors aussi que nous espérons que la crise de la Covid-19 serait dernière nous après des mois difficiles pour les acteurs de la culture, cette mission témoigne du souhait de la Ministre de soutenir le développement de l'ensemble du secteur de l'art lyrique, de préparer son avenir, de lui offrir un cadre plus clair et plus adapté à notre siècle. C'est un sujet passionnant.

Pendant les vingt dernières années, j'ai eu la chance de vivre de l'intérieur la période de forte transformation des maisons d'opéra, en particulier dans leur plus large ouverture au public. Mais j'ai aussi pu observer l'émergence de fragilités structurelles inquiétantes. Cette mission me semblait donc tomber à un moment particulièrement opportun. Ces derniers mois, je m'y suis consacrée avec un enthousiasme et une rigueur tout particuliers.

Pour la mener à bien, la Ministre m'a proposé de mettre en place une commission plurielle, associant tous les acteurs du secteur à cette réflexion, en particulier les collectivités territoriales, qui demeurent les principaux financeurs de l'art lyrique en France. Cette mission s'est articulée avec celle sur la politique symphonique en France confiée à Anne Poursin et Jérôme Thiébaux, en lien avec l'Association Française des Orchestres (AFO). J'ai associé à ma mission Emmanuel Quinchez, formidable partenaire de réflexion sur tous les sujets abordés, qui m'a accompagnée dans la coordination des travaux. Nous avons débuté notre travail en novembre 2020.

Nées à l'initiative des Villes, avec lesquelles elles entretiennent toujours aujourd'hui des liens forts, les maisons d'opéra sont toutes uniques dans leur fonctionnement. Il n'y a pas deux maisons d'opéra similaires dans le pays. L'objectif de la mission ne pouvait donc être ni de les comparer, ni de chercher à proposer un modèle unique, qui ne serait pas adapté aux spécificités de chacune. J'espérais toutefois pouvoir m'appuyer sur des éléments chiffrés pour faire une analyse sectorielle précise, mais mes recherches m'ont rapidement fait prendre conscience qu'il ne me serait malheureusement possible que de compter sur des données incomplètes, imprécises, et de périmètre variable dans le temps.

J'ai donc surtout choisi de centrer les travaux sur les missions des maisons d'opéra, les moyens dont elles disposent pour les remplir, en m'emparant des thèmes pointés dans la lettre de mission avec les artistes et professionnel·le·s concerné·e·s pour en relever les enjeux. La méthode de travail mise en place est présentée en détail au premier chapitre du rapport. Au-delà de la centaine d'auditions organisée dans le cadre de la mission, elle s'est notamment traduite par la mise en place de groupes de travail dont je tiens à remercier chaleureusement les rapporteur·e·s qui ont participé à la réflexion, et restitué l'avancée des travaux à chaque réunion de la commission : Émilie Delorme, Matthieu Dussouillez, Matthieu Rietzler, Claire Roserot de Melin, Stéphane Roth et Enriquer Thérain, ainsi que Jean-Philippe Thiellay, Président du Centre National de la Musique, qui a apporté une expertise transversale à différentes étapes de la mission.

Il faut toutefois préciser que la méthode que j'ai mise en place a été contestée par la CGT que j'avais invitée à siéger à la commission, et avec laquelle nous avons organisé des réunions bilatérales, mais qui demandait à faire aussi partie des groupes de travail thématiques. En avril 2021, la CGT m'a fait part de sa décision de quitter les travaux de la mission, ce que j'ai regretté auprès de ses représentants, proposant toutefois d'annexer au rapport final les deux contributions du SNAM et du SFA qui m'avaient été adressées avant cette date, comme le sont les contributions des syndicats ou personnalités qualifiées qui ont pris le temps de travailler par écrit. En revanche, la CGT ayant décidé de quitter la mission en avril, les conclusions de l'enquête menée par le SNAM auprès de ses adhérents dans les mois qui ont suivi, qui m'ont été transmises mi-juillet, n'ont pas été jointes à ce rapport.

Tout au long de la mission, les nombreuses rencontres, auditions, échanges et travaux ont été riches et, à vrai dire, passionnants. Malgré mon expérience du secteur, ils m'ont fait découvrir beaucoup de beaux projets, de personnalités engagées, de réussites qui attestent du dynamisme du secteur. J'en ai tiré beaucoup de plaisir. Ils font aussi apparaître une forte attente de toutes les parties prenantes au secteur de l'art lyrique, le besoin des maisons d'opéra d'être entendues – avec une forme d'urgence pour certaines d'entre elles – alors qu'elles ont le sentiment de faire face à une impasse en matière de gestion, mais aussi pour les artistes lyriques et les équipes de création le constat d'une période d'incertitude croissante que la crise de la Covid-19 a renforcée. Le temps a malheureusement manqué pour que je puisse échanger avec toutes et tous et approfondir certains sujets, je regrette en particulier de ne pas avoir pu investiguer davantage à l'étranger.

J'espère de tout cœur avoir traduit fidèlement les difficultés et les attentes, mais aussi les succès qui m'ont été rapportés par celles et ceux qui, jour après jour, participent de la vitalité de l'art lyrique en France : artistes, technicien-ne-s, professionnel-le-s de tous métiers, élu-e-s et représentant-e-s des collectivités territoriales. Leur passion, leur immense engagement, leur attachement inébranlable à leur maison d'opéra resteront sans aucun doute pour moi les plus beaux souvenirs de cette mission.

<b>Introduction</b>	<b>00</b>
<b>I. Périmètre, sources, méthode</b>	<b>00</b>
<b>A. PÉRIMÈTRE : LES FESTIVALS ET MAISONS D'OPÉRA DU PAYS</b>	<b>00</b>
Définition du périmètre • Membres de la Réunion des Opéras de France et des Forces Musicales • 26 maisons d'opéra implantées hors de Paris • 4 maisons d'opéra à Paris • 2 festivals d'opéra • Un écosystème pluriel	
<b>B. LES SOURCES : DES DONNÉES LACUNAIRES ET INSUFFISANTES</b>	<b>00</b>
Les enquêtes Ethnos réalisées par le Ministère de la Culture auprès des maisons d'opéra bénéficiant du soutien de l'État • Les données collectées chaque année par la Réunion des Opéras de France auprès de ses membres, 2006-2019 • L'étude des Forces Musicales publiée en 2017 • Le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles (IGAC) remis par Marie Bertin et Catherine Meyer- Lereculeur, 2018 • Une observation lacunaire dans son périmètre • Une observation insuffisante dans son contenu • Un secteur vivant à analyser au-delà des chiffres	
<b>C. LA MÉTHODE MISE EN PLACE</b>	<b>00</b>
La commission • Les groupes de travail • Les auditions • Déplacements en région à la rencontre des collectivités territoriales • Les contributions	
<b>II. Le paysage lyrique en France</b>	<b>00</b>
<b>A. LES ÉTABLISSEMENTS NATIONAUX</b>	<b>00</b>
Deux maisons d'opéra historiques : l'Opéra de Paris et l'Opéra Comique • Les fleurons du secteur lyrique national • Des financements publics issus à 100% de l'État	
<b>B. LES OPÉRAS NATIONAUX EN RÉGION</b>	<b>00</b>
Cinq maisons d'opéra labellisées dans les années 1990-2000 • Un label récent en comparaison des autres labels nationaux du spectacle vivant • Un cadre clair depuis la loi LCAP du 16 juillet 2016 • Un taux de financement par l'État en moyenne autour de 20% des subventions publiques • Un cahier des charges difficile à remplir • Un réseau hétérogène inégalement réparti sur le territoire national	
<b>C. LES DEUX CONVENTIONNEMENTS ISSUS DE LA LOI LCAP DE 2016</b>	<b>00</b>
La création des théâtres lyriques d'intérêt national • Quatre établissements conventionnés TLIN depuis 2017 • Un taux de financement par l'État en moyenne autour de 15% des subventions publiques pour les TLIN • Trois scènes conventionnées d'intérêt national dans le domaine lyrique • Un taux de financement par l'État en moyenne autour de 5% des subventions publiques pour les SCIN	
<b>D. TROIS RÉSEAUX NATIONAUX POUR LE SECTEUR LYRIQUE</b>	<b>00</b>
Une pluralité de réseaux pour un faible nombre d'établissements • Quelle cohérence à l'échelle du pays ?	
<b>E. LES MAISONS D'OPÉRA HORS DISPOSITIFS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE</b>	<b>00</b>
Des maisons d'opéra parfois fortement financées par l'État • Une histoire spécifique pour chaque maison d'opéra • Pour un soutien de l'État plus homogène	
<b>F. LES ORCHESTRES ET CHŒURS PERMANENTS DANS LES MAISONS D'OPÉRA</b>	<b>00</b>
Une minorité des maisons d'opéra dispose en interne de l'ensemble des forces nécessaires à la production de spectacles • Une grande pluralité de situations pour les orchestres et chœurs d'opéra • Chœurs et orchestres permanents dans les opéras nationaux en région • Chœurs et orchestres permanents au-delà des maisons labellisées	

<b>G. LES MAISONS D'OPÉRA SANS ORCHESTRE OU CHŒUR PERMANENT</b>	<b>00</b>
Chœurs et orchestres non-permanents dans les maisons d'opéra • La collaboration avec les orchestres permanents implantés sur le territoire • Les partenariats avec les ensembles indépendants • Des coproductions plus efficaces avec les ensembles indépendants • Une fragilité des ensembles indépendants qui pèse sur le secteur	
<b>H. BALLETS ET DANSE DANS LES MAISONS D'OPÉRA</b>	<b>00</b>
L'histoire de l'opéra et l'histoire de la danse intimement liées • La danse dans le cahier des charges des opéras nationaux en région • Les ballets permanents dans les opéras nationaux en région • Les ballets permanents dans les maisons d'opéra non-labellisées • La place des ballets permanents dans les maisons d'opéra • La programmation danse dans les maisons d'opéra	
<b>I. ATELIERS DE DÉCORS ET COSTUMES</b>	<b>00</b>
Les ateliers de décors et costumes dans les maisons d'opéra • Un atout dans le cadre de coproductions • Un savoir-faire technique rare qui souffre d'une diminution de la demande	
<b>J. LES FESTIVALS D'OPÉRA</b>	<b>00</b>
Le Festival d'Aix-en-Provence et ses réseaux internationaux • Les Chorégies d'Orange	
<b>K. LES STRUCTURES DE PRODUCTION INDÉPENDANTES</b>	<b>00</b>
Les compagnies lyriques • Des formats lyriques légers	
<b>Tableau: le paysage lyrique et sa diversité</b>	<b>00</b>
<b>III. Un modèle soumis à de fortes tensions</b>	<b>00</b>
<b>A. LES MAISONS D'OPÉRA : DES OUTILS DE PRODUCTION RECONNUS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER</b>	<b>00</b>
La vitalité du secteur lyrique du pays • Des équipes qualifiées et engagées pour l'opéra • La fierté suscitée par la présence d'une maison d'opéra	
<b>B. L'INTERROGATION DE PLUS EN PLUS VIVE DES PARTENAIRES PUBLICS À L'ÉGARD DES MAISONS D'OPÉRA</b>	<b>00</b>
Le contexte d'une crise de l'institution qui dépasse l'opéra • La question du coût d'une maison d'opéra • La question de l'intégration territoriale	
<b>C. LE REGARD CRITIQUE D'UNE PARTIE DU SECTEUR CULTUREL</b>	<b>00</b>
L'écart de financements publics entre les maisons d'opéra et les autres acteurs culturels • L'image de tours d'ivoire ancrées dans le passé	
<b>D. L'ÉVOLUTION SPECTACULAIRE DES MAISONS D'OPÉRA CES DERNIÈRES DÉCENNIES</b>	<b>00</b>
Des transformations à tous les niveaux • Qui génèrent de nouvelles dépenses	
<b>E. UN MODÈLE INSTITUTIONNEL SOUMIS À DE FORTES CONTRAINTES</b>	<b>00</b>
L'augmentation des financements inférieure à l'inflation • L'effet ciseaux dans le secteur de l'opéra • L'opéra implique des moyens incompressibles	
<b>F. LA BAISSÉ DE L'ACTIVITÉ DU SECTEUR</b>	<b>00</b>
Une baisse globale d'activité publique importante • Des disparités fortes entre les maisons • Le rebond du nombre de représentations lyriques • L'activité de production non quantifiable	
<b>G. LE RISQUE D'UNE FRAGILISATION DES PILIERS DU MODÈLE ACTUEL</b>	<b>00</b>
La situation budgétaire tendue des collectivités territoriales, premiers financeurs des maisons d'opéra • Le danger des baisses de subventions : un cercle vicieux • La nécessité d'une grande vigilance dans la sortie de crise	

## **H. LES MAISONS D'OPÉRA FACE AU DÉFI DU DÉVELOPPEMENT DURABLE** 00

L'émergence de majorités vertes dans les grandes villes du pays • Une réalité politique locale rassurante qui demeure à suivre avec attention • L'émergence du développement durable dans les maisons d'opéra • Une prise de conscience sectorielle qui se traduit par des engagements concrets • Le développement durable en matière de publics : un bilan et de nouveaux défis à relever

### **Graphique: Évolution des financements** 00

## **IV. Ancrage territorial: financements et enjeux** 00

### **A. L'HISTOIRE MUNICIPALE DES MAISONS D'OPÉRA** 00

Des établissements créés par les Villes à partir du xvii<sup>e</sup> siècle • Des lieux de rendez-vous privilégiés pour la bourgeoisie locale au xix<sup>e</sup> siècle • Des financements de plus en plus pluriels depuis la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle

### **B. UN MOUVEMENT DE MÉTROPOLISATION À POURSUIVRE** 00

Des établissements largement financés par les Villes • Les Métropoles de plus en plus engagées • Encourager le mouvement de métropolisation • La persistance du bloc communal dans le financement des maisons d'opéra • Des retombées économiques importantes

### **C. DES STATUTS ET DES FINANCEMENTS DE PLUS EN PLUS DIVERS** 00

Des établissements bénéficiant des financements croisés • Effondrement du soutien des Départements, fragilisation du soutien des Régions, compensation partielle de l'État • Les financements croisés : un vecteur de stabilité • Une transformation des statuts liée à l'évolution des structurations et des financements • L'émergence limitée du statut d'EPCC

### **D. COLLABORER AVEC LES AUTRES ACTEURS ARTISTIQUES ET CULTURELS DU TERRITOIRE** 00

Un paysage culturel qui s'est considérablement enrichi dans les dernières décennies • Un rôle de ressource pour l'écosystème culturel du territoire

### **E. DES ATTENTES TERRITORIALES RENFORCÉES** 00

La multiplication des attentes municipales, métropolitaines, régionales, etc. • L'émergence de l'échelle régionale • L'appropriation régionale des maisons d'opéra • Le territoire : un défi difficile pour les maisons d'opéra

### **F. DEUX EXEMPLES DE STRUCTURATION RÉGIONALE SUR PLUSIEURS VILLES** 00

L'exemple de l'Opéra national du Rhin • L'exemple d'Angers Nantes Opéra • Des financements publics consolidés

### **G. MAINTENIR UNE IDENTITÉ FORTE POUR CHAQUE MAISON** 00

Une réflexion aujourd'hui close en Provence-Alpes-Côte d'Azur • L'hypothèse sans suite d'un rapprochement entre l'Opéra national de Lorraine et l'Opéra de Metz • La collaboration entre Angers Nantes Opéra et l'Opéra de Rennes : Opéra en Grand Ouest

### **H. LES COLLABORATIONS ENTRE MAISONS D'OPÉRA DANS LES NOUVELLES GRANDES RÉGIONS** 00

Des régions qui comprennent désormais plusieurs maisons d'opéra • L'articulation des maisons d'opéra sur un même territoire • Des exemples de collaborations régionales intéressantes • Un potentiel d'augmentation du soutien public régional favorisé par les collaborations territoriales

### **I. LA DIFFUSION RÉGIONALE DES PRODUCTIONS D'OPÉRA** 00

Des représentations largement concentrées dans les théâtres-sièges • Une attente du réseau des scènes pluridisciplinaires très hétérogène • Une diffusion qui grève nécessairement les marges artistiques • La question du financement de la diffusion régionale



## **J. DES FORMATS PLUS FAVORABLES À LA DIFFUSION EN RÉGION** 00

Des productions conçues par les maisons d'opéra pour être diffusées en région • Les collaborations avec les compagnies lyriques et ensembles musicaux pour la diffusion • L'exemple de la Co[opéra]tive

## **K. LES RETRANSMISSIONS DES SPECTACLES** 00

Les retransmissions dans les cinémas et leurs limites • Le développement des retransmissions gratuites sur grand écran • La diffusion de spectacles à la télévision et en ligne

## **V. Développer les publics** 00

### **A. UN ART QUI S'EST LARGEMENT DÉMOCRATISÉ** 00

Un public pluriel et nombreux • Plus de 2,6M de spectateurs par an dans les maisons et festivals d'opéra • Un public moins urbain qu'on le croit

### **B. DES MISSIONS AMBITIEUSES POUR LES PUBLICS** 00

Un prix moyen du billet maîtrisé à l'échelle du secteur • Des services de relations avec les publics dans toutes les maisons • Des missions pour les publics au cœur des cahiers des charges • Les Villes exigeantes en matière d'ouverture et de développement des publics

### **C. INTENSIFIER LES EFFORTS DE RENOUVELLEMENT DU PUBLIC** 00

Un grand nombre de jeunes spectateurs dans les maisons d'opéra • L'érosion du public de la musique classique • Un public jeune qui ne vient pas à l'opéra par lui-même • La question de la programmation jeune public

### **D. L'ENJEU DE LA DIVERSITÉ EN MATIÈRE DE PUBLICS** 00

L'entrée des droits culturels dans la loi française • Les limites de la variable tarifaire • Un public qui n'est pas représentatif de la diversité de la société française • Les maisons d'opéra : pionnières en matière d'accessibilité des malvoyants et malentendants • Des partenariats avec les structures sociales et culturelles pour favoriser la diversité du public • La diversité dans les équipes : un levier pour favoriser la diversité du public • L'outil marketing pour atteindre d'autres publics

### **E. L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DES ARTISTES PERMANENTS** 00

Les artistes : ambassadeurs de l'opéra • L'importance de la participation des artistes au développement des publics • Faire évoluer les missions des formations permanentes en matière de publics • Des propositions pour accompagner l'évolution du métier d'artiste-interprète • Pour un engagement du Ministère de la Culture

### **F. ÉLARGIR LE PUBLIC DANS LE CONTEXTE DE TAUX DE REMPLISSAGE ÉLEVÉS** 00

Le répertoire : un atout pour élargir le public • Des taux de remplissage élevés dans les maisons d'opéra : un succès en trompe-l'œil • La baisse du nombre de levers de rideau par saison dans les opéras nationaux en région • Une dynamique de fréquentation à suivre • Augmenter le nombre de représentations par spectacle • La baisse du nombre de représentations faute de remise à niveau des budgets

### **G. ACCROÎTRE LA DIVERSITÉ DE L'OFFRE** 00

Penser la programmation selon des rythmes et des lieux pluriels • Ouvrir pendant les week-ends et les vacances scolaires • Favoriser la diversité des contenus proposés au public • La diversité des répertoires : un levier pour la diversité du public • Ouvrir les maisons à des événements et à d'autres programmations

## **H. DÉVELOPPER LES PROJETS PARTICIPATIFS** 00

La participation au cœur des droits culturels • Inviter le public à chanter pour transmettre l'opéra  
• Des projets participatifs remarquables : chant choral et opéras participatifs • Un effet multiplicateur important en matière de développement des publics • Un potentiel de financements nouveaux  
• Des défis importants pour les équipes des maisons

## **I. L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LA CAPTATION-DIFFUSION DES SPECTACLES** 00

L'engagement numérique des maisons d'opéra • Une politique de captation-diffusion en plein développement avec le numérique • Le modèle économique dégradé des captations-diffusions pour les maisons d'opéra • Des aides exceptionnelles pendant la crise de la Covid-19 • La réforme de France 3 n'a pas permis de renforcer les collaborations régionales • La diffusion de formes lyriques dans le cahier des charges de France Télévisions

## **J. S'APPUYER SUR LE NUMÉRIQUE POUR TISSER DES LIENS AVEC LE PUBLIC** 00

Le développement de la création lyrique numérique • La communication au service du développement des publics • Faire le bilan de la production et de la diffusion de contenus numériques pendant la crise de la Covid-19

## **K. POUR UNE ACTION MULTIPLE EN MATIÈRE DE PUBLICS** 00

Un engagement qui concerne toutes les dimensions de l'activité des maisons d'opéra • Des actions coûteuses dans le contexte d'une baisse des subventions publiques • Améliorer la visibilité du travail mené par les maisons d'opéra

## **Graphiques : Évolution de l'activité et des publics** 00

## **VI. Favoriser la création** 00

### **A. LES MISSIONS DES MAISONS D'OPÉRA EN MATIÈRE DE CRÉATION** 00

La création : une mission première • Des cahiers des charges ambitieux pour les opéras nationaux en région en matière de création • La création dans le cahier des charges des théâtres lyriques d'intérêt national • La création par-delà les projets participatifs

### **B. ÉTAT DES LIEUX DE LA CRÉATION LYRIQUE EN FRANCE** 00

La création est insuffisante dans les opéras nationaux en région • Un objectif de production élevé pour les opéras nationaux en région • La création presque absente d'un grand nombre d'établissements du pays • Un outil pour restaurer la légitimité des maisons d'opéra • La vitalité des compagnies lyriques et ensembles musicaux en matière de création • Un savoir-faire qui peut être utile aux maisons d'opéra

### **C. LA CRÉATION : IDÉES REÇUES ET DIFFICULTÉS RÉELLES** 00

La création n'est pas plus coûteuse qu'une nouvelle production de répertoire • Des équipes permanentes insuffisamment préparées à la création • La peur de la salle vide contre l'opportunité d'accroître la diversité du public • Faire événement avec la création

### **D. SOUTENIR LA CRÉATION POUR MIEUX FAIRE RESPECTER LES OBJECTIFS DES CAHIERS DES CHARGES** 00

Que le Ministère de la Culture impose le respect des cahiers des charges • Accompagner et soutenir les maisons d'opéra du pays

### **E. FAVORISER LES RÉSIDENCES D'ARTISTES DANS LES MAISONS D'OPÉRA** 00

Des moments marquants dans les parcours des artistes • Favoriser la rencontre de la création, de la maison et du public • Une dimension prévue par le cahier des charges des opéras nationaux en région • Soutenir financièrement les résidences durables d'artistes dans les maisons d'opéra

## **F. ENCOURAGER LA CRÉATION EN RÉSEAU** 00

Rééquilibrer la prime à la première • Des atouts d'un travail en réseau en matière de création • Un processus de création de plus en plus étalé dans le temps et dans l'espace • Des exemples de travail en réseau pour la création

## **VII. Sauvegarder l'emploi** 00

### **A. UN EMPLOI PLURIEL : PERMANENCE, INTERMITTENCE ET INDÉPENDANCE** 00

Un emploi principalement permanent • Emploi occasionnel, emploi intermittent • Emploi indirect : les collaborations avec les formations extérieures • Activité lyrique et emploi des ensembles indépendants

### **B. UN EMPLOI COMPRENANT MAJORITAIREMENT DES ARTISTES ET DES TECHNICIENS** 00

Un emploi directement lié à l'activité de production artistique • L'État priorise l'emploi artistique permanent • La stabilité de la répartition de l'emploi à court terme • Les maisons d'opéra au cœur de l'écosystème de l'emploi dans le secteur lyrique

### **C. LA STABILITÉ DE L'EMPLOI GLOBAL DANS LE SECTEUR LYRIQUE** 00

Quel que soit le périmètre : la stabilité de l'emploi • Une stabilité malgré la diversification des missions des maisons d'opéra • Impact de la baisse des marges artistiques sur l'activité et l'emploi à long terme

### **D. TROUVER LE BON NIVEAU D'ÉQUILIBRE ENTRE FINANCEMENT ET ACTIVITÉ DES FORCES PERMANENTES** 00

Des contraintes de plus en plus fortes sur l'emploi • Maintenir les subventions pour achever la transition des maisons d'opéra • Des accords d'entreprise à faire évoluer avec les salarié-e-s sur des missions mieux définies au niveau national • Pour des aides à l'emploi également accessibles à toutes les maisons d'opéra

### **E. AMÉLIORER L'ACCOMPAGNEMENT DES ARTISTES TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE DANS LES MAISONS D'OPÉRA** 00

La grande diversité des carrières des artistes permanents • Des effectifs permanents en baisse qui génèrent des tensions dans les carrières • L'enjeu de la reconversion dans les forces artistiques permanentes • Un accompagnement perfectible qui doit être pensé du début à la fin du parcours

### **G. PRENDRE EN COMPTE LA PLURALITÉ DE STATUT DES ARTISTES PERMANENTS POUR MIEUX LES ACCOMPAGNER** 00

Mettre fin à l'inégalité d'accès à la formation des artistes sous statut public • Une responsabilité sectorielle en matière de formation

### **H. AMÉLIORER L'ACCOMPAGNEMENT DES ARTISTES À L'ÉCHELLE DU SECTEUR** 00

La grande diversité des carrières des artistes indépendants • Des exemples réussis d'accompagnement pour les professionnel-le-s indépendant-e-s dans d'autres secteurs • Mettre en place une structure d'accompagnement à l'échelle du secteur lyrique

### **I. CRÉER UN CADRE NATIONAL PERMETTANT AUX MAISONS QUI LE SOUHAITENT DE RELANCER DES TROUPES DE CHANTEURS ET CHANTEUSES** 00

Les troupes : des atouts pour les artistes • Les troupes : des atouts pour les maisons • Le coût élevé d'une troupe permanente • La possibilité d'un modèle hybride ? • Pour un cadre légal pour les troupes

## **Graphique : Évolution de l'emploi** 00

## **VIII. Accroître la diversité** 00

### **A. FAVORISER LA DIVERSITÉ DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE** 00

Le chant choral : une porte vers l'opéra • Développer le chant choral à l'école • Des projets remarquables de chant choral menés par des maisons d'opéra

<b>B. FACILITER L'ACCÈS À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET AUX DISPOSITIFS D'INSERTION PROFESSIONNELLE</b>	<b>00</b>
Développer la formation au chant lyrique outre-mer • Mettre en place des auditions décentralisées	
<b>C. LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS DANS LES MAISONS D'OPÉRA</b>	<b>00</b>
Que chacun-e soit respecté-e pour ce qu'il-elle est • Favoriser la diversité dans les formations permanentes • Mettre en place un cadre pour la diversité et contre le racisme et les discriminations dans les maisons d'opéra • Renforcer l'engagement des maisons d'opéra à l'échelle du secteur	
<b>D. MESURER ET INTERROGER LA DIVERSITÉ À L'ÉCHELLE DU SECTEUR</b>	<b>00</b>
Créer un observatoire de la diversité du spectacle vivant • Interroger l'interprétation des œuvres du répertoire	
<b>E. FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LES PROGRAMMATIONS</b>	<b>00</b>
Promouvoir la diversité des cultures • Inviter des chorégraphes et metteur-re-s en scène issu-e-s de la diversité • Ouvrir les maisons d'opéra à la diversité de la création urbaine	
<b>F. FACILITER L'ÉMERGENCE DE FEMMES DANS LES MÉTIERS DE DIRECTION ET DE COMPOSITION</b>	<b>00</b>
Faire émerger davantage de jeunes compositrices • Renforcer la place des femmes aux directions d'orchestres • Les femmes à la direction d'ensembles indépendants	
<b>G. AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES AUX DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENTS</b>	<b>00</b>
Une situation très éloignée de la parité malgré les nominations récentes • Mettre en place un accompagnement spécifique pour favoriser les nominations de femmes	
<b>H. FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LES ÉQUIPES DES MAISONS D'OPÉRA</b>	<b>00</b>
Accompagner l'évolution des mentalités • Favoriser l'appropriation des maisons d'opéra	
<b>IX. Un cadre durable pour l'Opéra au XXI<sup>e</sup> siècle</b>	<b>00</b>
<b>A. RENFORCER L'OBSERVATION DU SECTEUR</b>	<b>00</b>
Une observation fiable pour une politique publique rigoureuse • Séparer l'observation quantitative de l'évaluation qualitative • Renforcer et donner une lisibilité à l'observation de la Réunion des Opéras de France • L'exemple de la Deutscher Bühnenverein	
<b>B. UN GRENELLE DE L'ART LYRIQUE</b>	<b>00</b>
L'excellence artistique et citoyenne • Clarifier les missions prioritaires et dégager les moyens nécessaires pour assurer leur transition	
<b>C. UN LABEL UNIQUE POUR L'ENSEMBLE DU RÉSEAU SUBVENTIONNÉ</b>	<b>00</b>
La politique de soutien de l'État aujourd'hui peu cohérente et difficilement lisible • Pour un label unique pour l'ensemble des maisons financées par l'État • Améliorer la cohérence territoriale du soutien de l'État	
<b>D. MIEUX SOUTENIR L'EMPLOI ET ACCOMPAGNER LES CARRIÈRES DANS LE SECTEUR LYRIQUE</b>	<b>00</b>
Créer un centre de ressources et d'accompagnement • Améliorer le cadre de l'emploi dans le secteur lyrique	
<b>E. TÉLÉVISION PUBLIQUE ET NUMÉRIQUE : UN CADRE À DÉFINIR</b>	<b>00</b>
France Télévisions, un partenaire essentiel à l'élargissement de l'opéra pour tous • Faire l'évaluation de la production et de la diffusion numérique	
<b>F. UN NOUVEL ÉLAN POUR LA CRÉATION</b>	<b>00</b>
Favoriser la coproduction et la diffusion • Accompagner la transition	

## Recommandations

00

Récapitulatif des recommandations du rapport

## Annexes

00

**Annexe 1 :** Lettre de mission

**Annexe 2 :** Composition de la commission

**Annexe 3 :** Groupes de travail mis en place

**Annexe 4 :** Personnalités auditionnées

**Annexe 5 :** Contribution de Bernard Foccroulle – « Le monde de l’opéra et les droits culturels », mars 2021

**Annexe 6 :** Contribution de Bernard Foccroulle – « Résidences d’artistes : un formidable levier pour le monde de l’opéra ! », avril 2021

**Annexe 7 :** Contribution du SNAM-CGT en ouverture de la mission sur la politique de l’art lyrique en France, janvier 2021

**Annexe 8 :** Contribution du SFA à la mission de Caroline Sonrier sur la politique de l’art lyrique en France, mars 2021

**Annexe 9 :** Contribution de la Févis à la mission de Caroline Sonrier sur la politique de l’art lyrique en France, juin 2021

I.

Périmètre, sources,  
*méthode*

## A. PÉRIMÈTRE : LES FESTIVALS ET MAISONS D'OPÉRA DU PAYS

La mission m'invitait à dresser un état des lieux de la production lyrique en France, et à examiner les différents modèles qui font vivre l'opéra. Quel périmètre pour cette mission ?

### Définition du périmètre

Ils sont 30 théâtres, en France, dont l'activité principale – et la raison d'être – est de produire et coproduire des spectacles d'opéra : ce sont eux que nous qualifions de « maisons d'opéra » dans ce rapport. Implantées dans les principales métropoles du pays, les maisons d'opéra sont de taille variable, de statuts et d'organisation multiples. Parmi eux, on compte notamment 2 établissements nationaux, l'Opéra national de Paris et le Théâtre national de l'Opéra Comique, mais la grande majorité des maisons d'opéra reçoit également le soutien de l'État selon des modalités et à des niveaux divers. S'ajoutent aux maisons d'opéra 2 festivals d'opéra qui produisent également leurs spectacles : les Chorégies d'Orange et le Festival d'Aix-en-Provence. Les 32 maisons et festivals d'opéra qui constituent ainsi le cœur du périmètre de la mission sont listés ci-après.

### Membres de la Réunion des Opéras de France et des Forces Musicales

Les 32 maisons et festivals d'opéra sont, pour la quasi-totalité d'entre eux, membres de la Réunion des Opéras de France : en 2020, 26 maisons sur 30 en sont membres (dont une depuis 2020), 2 autres sont membres associés, et 1 festival sur les 2 que compte le secteur, soit 29 établissements sur 32. Ils sont aussi, pour une large partie d'entre eux, membres des Forces Musicales, syndicat né en 2015 de la fusion de la Chambre Professionnelle des Directions d'Opéra et du Syndicat National des Orchestres et des Théâtres Lyriques : 18 maisons d'opéra sur 30 en sont membres, ainsi que les 2 festivals, soit 20 établissements sur 32 en 2020. Une part importante des données utilisées dans le cadre de la mission provenant directement ou indirectement des chiffres réunis par la Réunion des Opéras de France ou les Forces Musicales auprès de leurs adhérents (voir ci-après), cette liste précise lesquels de ces établissements sont membres de la Réunion des Opéras de France (ROF) et/ou des Forces Musicales (FM) en 2020.

### 26 maisons d'opéra implantées hors de Paris

- Angers Nantes Opéra (ROF, FM)
- Opéra Grand Avignon (ROF, FM)
- Opéra national de Bordeaux (ROF, FM)
- Théâtre de Caen (ROF)
- Clermont Auvergne Opéra (ROF depuis 2020)
- Théâtre impérial de Compiègne (associé ROF)
- Opéra de Dijon (ROF, FM)
- Opéra de Lille (ROF, FM)
- Opéra de Limoges (ROF)
- Opéra national de Lorraine (ROF)
- Opéra national de Lyon (ROF, FM)
- Opéra de Marseille (ROF)
- Opéra de Massy (ROF, FM)
- Opéra Théâtre de Metz Métropole (ROF)
- Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie (ROF, FM)
- Opéra de Nice (ROF)
- Opéra de Reims (ROF, FM)
- Opéra de Rennes (ROF, FM)
- Opéra de Rouen Normandie (ROF, FM)
- Opéra de Saint-Étienne (ROF, FM)
- Opéra national du Rhin (ROF, FM)
- Opéra de Toulon (ROF, FM)
- Opéra de Toulouse (ROF, FM)
- Opéra de Tours (ROF, FM)
- Opéra de Versailles (ROF)
- Opéra de Vichy (associé ROF, FM)

#### **4 maisons d'opéra à Paris**

- Opéra national de Paris (ROF)
- Théâtre national de l'Opéra Comique (ROF)
- Théâtre du Châtelet (FM)
- Théâtre des Champs-Élysées

#### **2 festivals d'opéra**

- Festival d'Aix-en-Provence (FM)
- Chorégies d'Orange (ROF, FM)

#### **Un écosystème pluriel**

Ces 32 établissements font partie d'un écosystème qui comprend aussi les orchestres en région qui nouent des partenariats avec des maisons d'opéra, les compagnies lyriques et ensembles musicaux, et un grand nombre d'artistes-interprètes intermittent-e-s, de créateurs et créatrices, d'artisans, représentant une grande diversité de métiers, qui contribuent aux productions des maisons d'opéra. Ces structures de création, ces artistes, ces professionnel-le-s du spectacle vivant ne cantonnent toutefois pas leur activité au secteur de l'opéra, la quasi-totalité d'entre eux-elles évoluant aussi dans d'autres réseaux : ceux de la musique classique, du théâtre, de la danse, de la culture en général.

## **B. LES SOURCES : DES DONNÉES LACUNAIRES ET INSUFFISANTES**

Comprendre le fonctionnement du secteur lyrique, en saisir ses enjeux d'aujourd'hui, lui tracer des perspectives pour l'avenir, tout cela implique de pouvoir s'appuyer sur des données précises et fiables. Disons-le tout de go, les données que j'ai pu rassembler sont insuffisantes, et lacunaires. Elles attestent d'une observation du secteur largement perfectible.

Pour cette mission, j'ai ainsi pu m'appuyer sur quatre principales sources de données concernant spécifiquement les maisons et festivals d'opéra :

#### **Les enquêtes Ethnos réalisées par le Ministère de la Culture auprès des maisons d'opéra bénéficiant du soutien de l'État**

Le Ministère de la Culture a mis en place un outil logiciel Ethnos afin de recueillir les données des établissements culturels subventionnés par l'État. Le périmètre de ces enquêtes est incomplet : toutes les maisons d'opéra ne bénéficient pas du soutien de l'État. Elles suscitent par ailleurs un taux de réponse insuffisant pour donner une vision valable du secteur : seules 8 maisons d'opéra ont répondu en 2018. Elles sont d'autre part inutilisables : les questions n'étant pas comprises de la même façon par les maisons d'opéra, les données agrégées sont parfois fantaisistes. Le Département des études de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la Culture travaille actuellement à une amélioration de cet outil.

#### **Les données collectées chaque année par la Réunion des Opéras de France auprès de ses membres, 2006-2019**

Il s'agit de l'ensemble des données le plus important sur les maisons et festivals d'opéra. Il donne des informations sur un certain nombre d'indicateurs pertinents : budgets, subventions, emploi en équivalent temps plein (ETP), activité en nombre de levers de rideau avec le nombre de représentations lyriques, fréquentation. J'ai eu accès à ces données pour la période 2006-2017, malheureusement trop tardivement toutefois (deux mois avant la fin de la mission) pour pouvoir pousser l'analyse plus avant. Elles concernent 25 maisons et festivals d'opéra sur 27 membres de la ROF, l'Opéra de Versailles en raison de son fonctionnement spécifique, et l'Opéra de Clermont-Auvergne, nouvel adhérent 2020 n'étant pas renseignés. Le périmètre varie toutefois fortement selon les années, au gré des adhésions et des relations du réseau avec certaines des maisons d'opéra : le périmètre le plus complet de 25 maisons d'opéra n'est par exemple disponible



que sur la période 2009–2015 (avant 2009, l’Opéra de Dijon n’est pas membre, après 2015, trois maisons importantes cessent de transmettre leurs données), sauf pour les données concernant les subventions, qui m’ont été transmises séparément, comme à tous les directeurs membres des établissements adhérents de la ROF, jusqu’en 2019. La ROF publie par ailleurs régulièrement des études réalisées en collaboration avec l’Observatoire des politiques culturelles.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Toutes les publications de la ROF sont disponibles sur : [www.rof.fr](http://www.rof.fr)

### **L’étude des Forces Musicales publiée en 2017**

L’étude « Opéras et festivals d’art lyrique : portrait socio-économique, étude des publics, retombées économiques »<sup>2</sup> est une photographie intéressante du secteur lyrique à un instant *t*. La plupart des données sur lesquelles elle s’appuie datent de 2014 ou 2015. Elle donne des informations complémentaires aux données de la ROF, sur les statuts des établissements, la présence ou non de forces permanentes, l’emploi, l’activité et ses retombées économiques, les profils de publics, etc. déjouant les idées reçues sur le secteur. Elle couvre un périmètre utile, avec 22 maisons et festivals d’opéra qui ne sont par ailleurs pas tous membres de la ROF, mais ne donne pas d’information sur l’évolution du secteur dans le temps.

<sup>2</sup> Une synthèse « Portrait socio-économique des opéras et festival d’art lyrique en région » est disponible sur : [www.lesforcesmusicales.org](http://www.lesforcesmusicales.org)

### **Le rapport de l’Inspection Générale des Affaires Culturelles (IGAC) remis par Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur, 2018**

Il s’agit de la source d’information la plus complète sur les opéras nationaux en région, avec des données précises, collectées directement par l’IGAC ou issues de la ROF, pour la période 2015–2017.<sup>3</sup> Si les indicateurs choisis sont utiles et nombreux, si l’analyse est rigoureuse et précise, le périmètre demeure toutefois limité – à quelques rares exceptions – aux 5 maisons d’opéra labellisées, sur les 32 établissements du pays.

<sup>3</sup> Le rapport est disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/rapport/274470-les-operas-nationaux-en-region-etat-des-lieux-et-scenarios-devolution>

### **Une observation lacunaire dans son périmètre**

Les données issues de ces sources sont utiles. Reste qu’aucun indicateur n’est disponible – pas davantage pour la mission que pour l’État ou la ROF – pour l’ensemble des 32 maisons et festivals d’opéra du pays. Cette situation a donné du fil à retordre à la mission dès qu’il a s’agit d’extraire des chiffres ou de dessiner une évolution du secteur dans le temps sur la base d’éléments précis. Il a aussi souvent fallu combiner des chiffres issus de sources différentes pour arriver au périmètre le plus complet possible ; j’ai pris soin de préciser chaque fois tant les sources que le périmètre. La lecture s’en trouve parfois un peu moins fluide que souhaité. Je m’en excuse d’avance auprès des lecteur·rice·s...

Par exemple, pour arriver au chiffre (donné dans la partie sur l’emploi) de 7 333 ETP sur un périmètre de 27 maisons et festivals d’opéra en 2014, il faut combiner les chiffres des Forces Musicales et ceux de la ROF. L’étude des Forces Musicales compte 4 513 ETP en 2014, sur un périmètre qui ne comprend pas les deux établissements nationaux, l’Opéra de Marseille, l’Opéra de Nice, l’Opéra de Saint-Étienne, mais intègre deux établissements qui ne sont pas adhérents de la ROF, le Festival d’Aix-en-Provence et l’Opéra de Vichy, soit 22 maisons et festivals d’opéra sur 32. Les données de la ROF permettent de retrouver l’emploi en ETP pour les cinq maisons qui ne sont pas couvertes par l’étude des Forces Musicales, conduisant au total de 7 333 ETP, sur un périmètre de 27 établissements sur 32. Même en procédant ainsi, il manque encore cinq maisons d’opéra : Clermont Auvergne Opéra, le Théâtre impérial de Compiègne, l’Opéra de Versailles, le Théâtre du Châtelet et le Théâtre des Champs-Élysées. Tout cela est laborieux !

### **Une observation insuffisante dans son contenu**

Enfin, beaucoup de données qui pourraient être utiles ne sont pas disponibles tout simplement parce qu’elles ne sont pas observées. Impossible de connaître l’évolution des marges artistiques, qui est pourtant l’un des indicateurs le plus pertinent pour connaître la capacité d’une maison à produire des spectacles et remplir ses missions. Impossible de connaître le nombre de productions, nouvelles productions, créations, tournées, etc. par saison. Impossible d’analyser le public ni de connaître l’ampleur et l’impact des politiques d’action artistique et culturelle menées par les festivals et maisons d’opéra, alors qu’on sait de façon empirique qu’elles occupent aujourd’hui une place croissante dans l’activité. Il existe bien d’autres exemples.

### **Un secteur vivant à analyser au-delà des chiffres**

Il était impossible, sans moyens humains dédiés et dans le temps imparti pour cette mission, de lancer une enquête, le seul travail de mise à jour et de vérification des données transmises a déjà été conséquent dans un délai court. Ce travail devra être fait dès que possible pour que le Ministère de la Culture et l'ensemble du secteur puissent construire ensemble une politique adaptée. Toutefois, une première analyse de l'opéra en France dans ce qu'il représente aujourd'hui de vivant dans l'art, la culture et la société, me semble aller dans le bon sens de la définition d'une vision du secteur, avant d'en préciser les moyens. C'est dans cette perspective que j'ai mis en place la méthode décrite ci-après.

## **C. LA MÉTHODE MISE EN PLACE**

Pour cette mission, j'ai proposé une méthode dont le but était d'impliquer l'ensemble du secteur et de favoriser les échanges. Cette méthode articulait une commission constituée d'une part de représentants du secteur et de ses métiers, des collectivités territoriales et du Ministère de la Culture, et d'autre part des groupes de travail thématiques associant des professionnel-le-s directement en prise avec certains des enjeux de la mission. J'ai également réalisé un grand nombre d'auditions de personnalités du secteur de l'opéra ou du secteur de la culture.

### **La commission**

Elle rassemblait le secteur, et les représentants des collectivités territoriales qui le soutiennent, de la façon la plus exhaustive possible : artistes, organisations et réseaux professionnels, directeur-riche-s de maisons d'opéra et des principaux établissements de formation, représentant-e-s des principales associations d'élue-e-s, etc. (voir composition de la commission, annexe 2). La commission a notamment permis de débattre sur la base des comptes rendus des groupes de travail (voir ci-après), d'entendre les réactions et les propositions de chacun, et d'enrichir la réflexion menée dans le cadre de la mission. La richesse des échanges a souvent été saluée par celles et ceux qui y ont participé. La commission s'est ainsi réunie trois fois : le 29 janvier, le 15 avril, et le 4 juin 2021. Les comptes rendus en ont été transmis à l'ensemble des membres.

### **Les groupes de travail**

Parallèlement, j'ai organisé six groupes de travail sur certaines des grandes thématiques du secteur : la création, la formation et les parcours professionnels des artistes, les publics, le numérique, les modèles et structurations des maisons d'opéra et les collaborations avec les ensembles indépendants. Un groupe de travail a par ailleurs été organisé conjointement avec la Mission sur la politique symphonique en France, sur les enjeux de l'emploi dans les maisons d'opéra et orchestres permanents (voir liste et composition des groupes de travail mis en place dans le cadre de la mission, annexe 3).

### **Les auditions**

Pour saisir le secteur le plus largement possible, dans toute sa diversité, pour partager les expériences, recueillir les avis et collecter les informations dont j'ai eu besoin, j'ai mené plus d'une centaine d'auditions, de directeur-riche-s ou responsables de service de maisons d'opéra, d'artistes, de représentant-e-s de réseaux et de syndicats du secteur, d'élue-e-s de collectivités locales, d'agents du Ministère de la Culture, de professionnel-le-s et de personnalités qualifiées, à Paris comme en région, en France comme à l'étranger (voir liste des entretiens menés dans le cadre de la mission, annexe 4).

### **Déplacements en région à la rencontre des collectivités territoriales**

J'ai également choisi trois régions, pour la richesse du paysage lyrique et les subventions croisées dont bénéficient les maisons d'opéra qui y sont implantées, où je suis allée rencontrer les élu-e-s des collectivités et des représentant-e-s des DRAC. Je me suis ainsi rendue dans les Pays de la Loire et à Rennes en février, dans le Grand Est en mars, et en Nouvelle-Aquitaine en avril. Ces trois déplacements lors desquels nous avons chaque fois été particulièrement bien reçus et accueillis ont été d'un grand intérêt pour comprendre les attentes des partenaires publics et comprendre les dynamiques territoriales à l'œuvre pour les maisons d'opéra.

### **Les contributions**

Certains syndicats associés à la commission, certaines personnalités auditionnées ont souhaité contribuer à la mission par écrit pour proposer des réponses à certains des enjeux partagés. Ils m'ont transmis un texte spécifiquement rédigé dans le cadre de la mission. C'est notamment le cas du SNAM et du SFA-CGT, et de la Févis. C'est aussi le cas de Bernard Focroulle, qui a envoyé deux textes : l'un sur les droits culturels, l'autre sur les résidences d'artistes dans les maisons d'opéra. Je les remercie tous et toutes chaleureusement d'avoir joué le jeu de passer à l'écrit. Leurs textes sont joints au rapport (annexes 5 à 9).

## II.

# Le *paysage* lyrique en France

Ce chapitre dessine le paysage du secteur lyrique tel qu'il est aujourd'hui, animé par les principaux acteurs institutionnels qui le composent : maisons d'opéra, orchestres, ballets, compagnies lyriques, ensembles indépendants, festivals d'opéra, etc. Les éléments budgétaires cités correspondent ici aux informations disponibles les plus récentes, sur l'année 2019.

## A. LES ÉTABLISSEMENTS NATIONAUX

La mission qui m'a été confiée est principalement orientée sur l'art lyrique en région, mais invite notamment à identifier les « *externalités positives à développer depuis l'Opéra national de Paris à destination des autres institutions lyriques françaises* ». Mais l'Opéra national de Paris n'est pas le seul établissement national.

### **Deux maisons d'opéra historiques : l'Opéra de Paris et l'Opéra Comique**

Parmi les maisons d'opéra, la France compte deux établissements nationaux, tous deux basés à Paris : l'Opéra national de Paris, dont les statuts sont fixés par le décret du 5 février 1994, qui a la gestion des deux théâtres du Palais Garnier, achevé en 1876, et de l'Opéra Bastille, inauguré pour le bicentenaire de la Révolution Française en 1989 ; et le Théâtre national de l'Opéra Comique, installé dans l'actuelle Salle Favart, ouverte en 1898. Ce dernier a retrouvé son indépendance en 1990 après plus de 50 ans de rattachement à l'Opéra national de Paris.

### **Les fleurons du secteur lyrique national**

Fleurons du secteur lyrique national, les deux établissements, fondés en 1669 et 1714, ont créé tout au long de leurs plus de trois siècles d'histoire certains des plus grands chefs-d'œuvre du répertoire, joués dans le monde entier. Aujourd'hui, si l'Opéra Comique monte des productions en collaboration avec de nombreuses maisons d'opéra notamment françaises, la très grande taille des deux scènes de l'Opéra national de Paris, sans équivalent dans le reste du pays, rend très difficilement compatibles les projets avec les opéras en région.

### **Des financements publics issus à 100% de l'État**

Les deux maisons ont aujourd'hui le même statut d'Établissement Public à caractère industriel et commercial (EPIC) et sont toutes deux placées sous la tutelle de l'État. Elles signent avec l'État une convention d'objectifs et de moyens et reçoivent chaque année une subvention de fonctionnement du Ministère de la Culture : en 2019, 95,25 M€ pour l'Opéra national de Paris, et 11,96 M€ pour le Théâtre national de l'Opéra Comique, qui représente pour chacun la totalité de leurs financements publics.

## B. LES OPÉRAS NATIONAUX EN RÉGION

### **Cinq maisons d'opéra labellisées dans les années 1990-2000**

Cinq maisons d'opéra parmi les plus importantes du pays en termes d'activité sont devenues « opéra national en région » à la fin des années 1990 et au début des années 2000 : l'Opéra national de Lyon en 1996, l'Opéra national du Rhin en 1997, l'Opéra national de Bordeaux en 2001, l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie en 2002, et l'Opéra national de Lorraine en 2006.

### **Un label récent en comparaison des autres labels nationaux du spectacle vivant**

Ce label est relativement récent en comparaison des autres labels du spectacle vivant (à titre de comparaison, le label des CDN voit le jour en 1972, celui des CCN en 1984, celui des scènes nationales en 1990). Le label « opéra national en région » était à l'origine d'une simple « appellation » octroyée par l'État, à laquelle étaient adossées des conventions pluriannuelles signées avec les partenaires publics, qui fixaient des objectifs pour chaque établissement. Cette appellation s'est muée en label au sens plein avec la circulaire du 31 août 2010, qui met en place un cahier des missions et des charges commun à l'ensemble des établissements labellisés. Les textes ne prévoient pas de durée définie pour le label.

### **Un cadre clair depuis la loi LCAP du 16 juillet 2016**

La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine du 16 juillet 2016 (loi LCAP) consolide les labels et les conventionnements du Ministère de la Culture en leur donnant un fondement législatif. Son décret d'application du 27 mars 2017 établit une liste limitative des dispositions qui peuvent figurer dans les cahiers des missions et des charges et renvoie la fixation des critères à des arrêtés ministériels. Un arrêté pris le 5 mai 2017 établit ainsi les critères du nouveau cahier des missions et des charges (Cmc) du label «opéra national en région»: les maisons d'opéra labellisées doivent disposer d'au moins deux forces artistiques permanentes sur trois entre orchestre, chœur et ballet, et remplir des obligations en matière de production et de diffusion, mais aussi en matière de relations avec les publics, de partenariats sur le territoire, et sur les enjeux professionnels.

### **Un taux de financement par l'État en moyenne autour de 20% des subventions publiques**

Les opéras nationaux en région ont reçu un total de 22M€ de soutien de l'État en 2019, de 3M€ pour l'Opéra national de Lorraine, qui est celui au budget le plus bas, à 6M€ pour l'Opéra national de Lyon, qui est celui au budget le plus élevé, le second budget pour une maison d'opéra après l'Opéra national de Paris. Les subventions de l'État représentent ainsi entre 15% du total des subventions perçues pour l'Opéra Orchestre de Montpellier Occitanie, et 31% pour l'Opéra national du Rhin, autour de 20% pour les trois autres maisons. La grande majorité des autres subventions qu'elles perçoivent sont issues des Villes et des Métropoles où elles sont implantées, et dans une moindre mesure des Régions.

### **Un cahier des charges difficile à remplir**

Fers de lance de la production lyrique du pays, les opéras nationaux en région emploient plus de 1 300 artistes permanents, qui contribuent chaque saison à plus de 200 représentations lyriques de près de 35 productions différentes (chiffres extraits du rapport de l'IGAC sur les opéras nationaux en région). Sans entrer ici dans une analyse détaillée, on peut néanmoins relever que leur cahier des missions et des charges semble difficile à remplir: selon le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles remis par Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur, «*aucune maison ne respecte l'intégralité des obligations du cahier des missions et des charges*». En dépit des efforts constants engagés par les équipes de ces établissements, l'évolution à la baisse de leurs marges artistiques ne peut que contribuer à renforcer cette difficulté.

### **Un réseau hétérogène inégalement réparti sur le territoire national**

La cohérence nationale du réseau pose par ailleurs question: seulement cinq maisons d'opéra labellisées, nombre très réduit pour un réseau national créé il y a un quart de siècle; absence d'opéra national en région dans la moitié nord-ouest du pays alors que deux maisons ont été labellisées dans le Grand Est; ou existence de maisons qui demeurent à l'écart du label, comme le Théâtre du Capitole à Toulouse; pas de reconnaissance d'autres modèles qui favorisent l'ouverture à d'autres esthétiques et répertoires, à des formes innovantes, et à la création.

## **C. LES DEUX CONVENTIONNEMENTS ISSUS DE LA LOI LCAP DE 2016**

Dans la perspective de la loi LCAP, deux autres arrêtés pris le 5 mai 2017 établissent les cahiers des missions et des charges du conventionnement «théâtre lyrique d'intérêt national», qui voit alors le jour, et de l'appellation «scènes conventionnées d'intérêt national», dans la continuité des scènes conventionnées, dont les critères sont clarifiés.

### **La création des théâtres lyriques d'intérêt national**

La création du conventionnement «théâtre lyrique d'intérêt national» (TLIN) ajoute un échelon entre les opéras nationaux en région et les scènes conventionnées à dominante lyrique, afin de formaliser et d'encadrer le soutien de l'État aux maisons d'opéra d'envergure nationale ne remplissant pas l'ensemble des critères du label, notamment en matière d'emploi artistique permanent.

### **Quatre établissements conventionnés TLIN depuis 2017**

Quatre maisons ont bénéficié de ce conventionnement : l'Opéra de Lille et l'Opéra de Dijon dès 2017, l'Opéra de Rouen Normandie en 2018, puis l'Opéra de Tours en 2020. Le conventionnement est attribué pour une période de cinq ans renouvelable.

### **Un taux de financement par l'État en moyenne autour de 15% des subventions publiques pour les TLIN**

Bien que ne disposant notamment pas tous d'un orchestre ou d'un chœur permanent, ces établissements font de la production lyrique leur activité principale. L'État leur consacre actuellement un montant global d'environ 4,5 M€ par an de subventions de fonctionnement, à des niveaux très inférieurs aux opéras nationaux en région, qui représentent entre 550 K€ pour l'Opéra de Tours, dernier conventionné, soit 10% de ses financements publics, et 1,7 M€ pour l'Opéra de Lille, soit 16% de ses financements publics. Ces dernières années, l'État a progressivement augmenté son soutien à certains de ces opérateurs récemment labellisés, rapprochant le niveau moyen de sa subvention dans le total des subventions perçues de 15%. Plus encore que pour les opéras nationaux en région, le financement des Villes et des Métropoles où ils sont implantés est très majoritaires, avec une exception pour l'Opéra de Rouen qui est majoritairement financé par la Région Normandie.

### **Trois scènes conventionnées d'intérêt national dans le domaine lyrique**

L'arrêté relatif aux scènes conventionnées d'intérêt national définit trois mentions pour les établissements concernés, dont « art et création », qui valorise une discipline artistique qui domine l'activité du théâtre. L'appellation est octroyée pour une période de quatre ans renouvelable. Plusieurs théâtres dont la production ou la diffusion lyrique occupe une place centrale dans leur activité ont reçu l'appellation « scènes conventionnées d'intérêt national » dans la discipline « lyrique » : l'Opéra de Massy dans les années 1990, l'Opéra de Limoges et le Théâtre de Caen en 2019. L'arrêté les engage à soutenir des équipes artistiques, notamment sur leur territoire, mais pas à produire leurs spectacles. Bien que ne disposant pas de forces artistiques permanentes, les trois établissements concernés sont toutefois aussi producteurs d'une partie de leurs spectacles, s'engageant au-delà de leur cahier des missions et des charges.

### **Un taux de financement par l'État en moyenne autour de 5% des subventions publiques pour les SCIN**

Fortement spécialisés, laissant souvent le soin aux autres opérateurs culturels de leur territoire d'explorer les autres disciplines artistiques du spectacle vivant, les trois scènes conventionnées lyriques se démarquent des 120 autres scènes conventionnées d'intérêt national. Compte tenu des coûts de l'activité lyrique, elles bénéficient d'un soutien de l'État relativement élevé par rapport à ces dernières, situé autour de 5% du total de leurs subventions publiques, pour un total de 700 K€ par an : 175 K€ pour l'Opéra de Limoges (3%), 250 K€ pour l'Opéra de Massy (8%) et 295 K€ pour le Théâtre de Caen (6%), alors que de nombreuses autres scènes conventionnées reçoivent quelques dizaines de milliers d'euros.

## **D. TROIS RÉSEAUX NATIONAUX POUR LE SECTEUR LYRIQUE**

### **Une pluralité de réseaux pour un faible nombre d'établissements dans le secteur lyrique**

Comme pour les opéras nationaux en région, qui sont au nombre de cinq dans tout le pays, comme pour les théâtres lyriques d'intérêt national, au nombre de quatre, les scènes conventionnées d'intérêt national spécialisées lyriques peuvent se compter sur les doigts d'une main : elles sont trois. À titre de comparaison, on compte 20 orchestres nationaux en région, et il existe en France 74 scènes nationales, 38 centres dramatiques nationaux, et 19 centres chorégraphiques nationaux. On peut toutefois noter que ces différents réseaux se caractérisent par une plus grande homogénéité de structures.

### **Quelle cohérence à l'échelle du pays ?**

La grande diversité de statuts et de modèles des maisons d'opéra vient pour beaucoup de l'histoire, car si ces autres réseaux ont été formalisés par l'État dès les années 1970-1980-1990, les maisons d'opéra elles-mêmes sont beaucoup plus anciennes, et tirent leur diversité de l'histoire des villes qui les ont construites. Néanmoins, aujourd'hui, quel sens peuvent avoir des réseaux nationaux de cinq, quatre, trois opérateurs, ou même un réseau national de douze opérateurs répartis en trois catégories, dans un pays qui compte une vingtaine de métropoles de plus de 400 000 habitants dont toutes sauf deux ont une maison d'opéra ? Dans ces conditions, comment déployer une politique de dimension véritablement nationale, lisible et cohérente à l'échelle du pays ?

## **E. LES MAISONS D'OPÉRA HORS DISPOSITIFS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE**

Ces questions se posent d'autant plus que plus de la moitié des maisons d'opéra du pays, de toutes tailles, évoluent en dehors des trois niveaux de label, appellation et conventionnement, et que l'État en accompagne néanmoins la plupart financièrement.

### **Des maisons d'opéra parfois fortement financées par l'État**

C'est le cas par exemple d'Angers Nantes Opéra qui bénéficie du soutien de l'État à hauteur de 1,17 M€ représentant près de 14 % de ses subventions publiques, soit à peu près le niveau moyen en 2019, pour les théâtres lyriques d'intérêt national. C'est aussi le cas du Capitole de Toulouse, qui se situe dans les critères des opéras nationaux en région et reçoit une subvention de l'État de près de 2,8 M€. C'est encore le cas des quatre opéras de la Région Sud, dont aucun n'est labellisé ou conventionné : l'Opéra d'Avignon, l'Opéra de Marseille, l'Opéra de Nice et l'Opéra de Toulon, deux d'entre eux bénéficiant pourtant d'un soutien de l'État plus élevé que ceux des trois scènes conventionnées d'intérêt national dans le domaine lyrique.

### **Une histoire spécifique pour chaque maison d'opéra**

Sur le plan financier comme sur le plan territorial, les incohérences du soutien de l'État aux réseaux des maisons d'opéra sont nombreuses. Elles sont pour beaucoup le fruit de l'histoire : les maisons d'opéra sont nées à l'initiative des Villes – elles sont d'ailleurs encore largement financées aujourd'hui par le bloc communal, et installées dans un bâtiment appartenant à la Ville – et leur soutien par l'État s'est largement construit sur les relations des premières avec le second. On se souvient d'ailleurs que la Réunion des Opéras de France, née en 1964, a longtemps été nommée Réunion des théâtres lyriques municipaux de France, jusqu'en 2003, soulignant l'origine municipale des maisons d'opéra. La participation minoritaire de l'État – de l'ordre de 15 % en moyenne pour les maisons d'opéra contre 1/3 pour les orchestres et les scènes nationales, et même 50 % pour les centres dramatiques nationaux et les centres chorégraphiques nationaux – n'a pas favorisé l'homogénéité du secteur à l'échelle nationale. Reste que, dans le domaine de l'opéra plus que dans aucun autre domaine du spectacle vivant, la cohérence de la politique de l'État semble largement perfectible.

### **Pour un soutien de l'État plus homogène**

S'il ne semble pas réaliste d'envisager une homogénéisation des statuts et des modèles d'organisation des maisons d'opéra, la lisibilité de l'action de l'État gagnerait à ce que son soutien soit formalisé de façon plus homogène, et à ce qu'un meilleur équilibre territorial soit appliqué. Une intégration plus large des maisons d'opéra aux dispositifs du Ministère de la Culture contribuerait par ailleurs à renforcer l'observation du secteur.



## F. LES ORCHESTRES ET CHŒURS PERMANENTS DANS LES MAISONS D'OPÉRA

### **Une minorité des maisons d'opéra dispose en interne de l'ensemble des forces nécessaires à la production de spectacles**

La réalité est loin de l'image type d'une maison d'opéra qui disposerait d'un orchestre, d'un chœur et d'un ballet permanent, comme l'Opéra de Paris. En réalité, seules 4 maisons sur 29 hors Opéra national de Paris sont dans ce cas de figure, toutes dans la moitié sud de la France : l'Opéra national de Lyon, l'Opéra national de Bordeaux, le Théâtre du Capitole de Toulouse, et l'Opéra de Nice. Toutefois, pour produire leurs spectacles lyriques, de nombreuses maisons s'appuient sur un orchestre et/ou un chœur permanent, qui sont les premières forces vives du secteur. L'enjeu des ballets permanents, qui ne sont pratiquement jamais mobilisés sur les productions lyriques, sera abordé plus loin.

### **Une grande pluralité de situations pour les orchestres et chœurs d'opéra**

En la matière, il existe une grande diversité de situations dans le pays, qui ne sont pas corrélées au soutien de l'État : certaines maisons d'opéra disposent d'un orchestre ou d'un chœur permanent, ou conventionnent avec un orchestre permanent basé dans la région ; d'autres, dont l'activité de production est souvent moins élevée, entretiennent un orchestre ou un chœur non-permanent ; d'autres encore, toutefois moins nombreuses, collaborent surtout avec des formations indépendantes. Ces situations se croisent souvent, et font de chaque maison d'opéra un fonctionnement quasi unique. Lorsque l'activité de production de la maison est élevée, pouvoir s'appuyer sur des forces artistiques permanentes est un atout à la fois artistique, par la spécificité d'un orchestre et d'un chœur lyriques, et économique, car une formation salariée utilisée à plein temps coûte moins cher qu'une formation indépendante sollicitée pour chaque production. Sur 29 maisons d'opéra hors Opéra national de Paris, 15 disposent d'un chœur permanent et 8 d'un orchestre permanent.

### **Chœurs et orchestres permanents dans les opéras nationaux en région**

Les opéras nationaux en région ont tous un chœur permanent. Quatre d'entre eux ont un orchestre permanent (sauf l'Opéra national du Rhin), dont trois assurent une mission symphonique. Deux maisons disposent d'un orchestre national : l'Orchestre National de Bordeaux Aquitaine, labellisé depuis 1988, et l'Orchestre de Montpellier Occitanie, labellisé depuis 1999, qui ont tous deux une mission symphonique en parallèle à la production lyrique de la maison. On notera que, pour ces deux cas particuliers, le label d'orchestre national a été obtenu avant le label d'opéra national en région, et que chacune des deux maisons dispose de deux salles : l'Opéra Comédie et le Corum (inauguré en 1989) à Montpellier, le Grand Théâtre et l'Auditorium (inauguré en 2013) à Bordeaux. L'Opéra national de Lorraine et l'Opéra national de Lyon ont leur orchestre permanent, le second n'ayant pas de mission symphonique puisqu'un orchestre national existe par ailleurs à Lyon. Ainsi les maisons de Bordeaux, Montpellier et Nancy assurent une saison symphonique en plus de leur mission lyrique et chorégraphique.

### **Chœurs et orchestres permanents au-delà des maisons labellisées**

Certaines maisons d'opéra qui ne sont pas labellisées disposent également d'un chœur permanent ou d'un orchestre permanent à l'activité symphonique variable. Plusieurs maisons, en particulier dans le sud de la France, disposent des deux forces : le Théâtre du Capitole de Toulouse, dont l'orchestre est labellisé national depuis 1981, mais aussi l'Opéra de Marseille, l'Opéra de Nice ou l'Opéra de Toulon, dont aucun n'est labellisé. L'Opéra de Metz et Angers Nantes Opéra ont des chœurs permanents, et conventionnent avec des orchestres régionaux mis à disposition. À l'inverse, l'Opéra de Rouen Normandie a un orchestre permanent et a mis en place un partenariat avec un chœur, en l'occurrence indépendant et non permanent : Accentus.

## **G. LES MAISONS D'OPÉRA SANS ORCHESTRE OU CHŒUR PERMANENT**

### **Chœurs et orchestres non-permanents dans les maisons d'opéra**

Certaines maisons d'opéra qui n'ont pas les moyens d'avoir un orchestre permanent, ni la chance qu'un orchestre permanent soit implanté sur leur territoire, constituent elles-mêmes un orchestre non permanent pour leurs productions. C'est par exemple le cas des Opéras de Limoges, Saint-Étienne, Reims et Tours. L'Opéra de Lille, l'Opéra de Rennes et l'Opéra de Saint-Étienne font la même chose pour le chœur.

### **La collaboration avec les orchestres permanents implantés sur le territoire**

Mais lorsqu'il n'y a pas d'orchestre permanent dans la maison, il y a le plus souvent un orchestre implanté sur le même territoire. Dans ce cas, la collaboration est systématique : toutes ces maisons dans cette situation ont mis en place des partenariats avec l'orchestre implanté dans leur ville ou leur métropole, et même parfois avec d'autres formations permanentes de la région. De manière générale, les maisons d'opéra qui n'ont pas d'orchestre permanent s'appuient largement sur le réseau des orchestres nationaux ou conventionnés avec l'État. Ces partenariats prennent des formes diverses : leurs modalités financières vont de la mise à disposition gratuite de l'orchestre à une facturation à la prestation ; elles impliquent des engagements de production très hétérogènes.

Plusieurs maisons travaillent ainsi avec un même orchestre qui participe à la quasi-totalité de leurs productions. Le seul opéra national en région qui ne dispose pas d'orchestre permanent, l'Opéra national du Rhin, s'appuie ainsi sur des partenariats avec l'Orchestre Philharmonique de Strasbourg, labellisé orchestre national depuis 1994, et l'Orchestre Symphonique de Mulhouse. Mais c'est aussi le cas d'Angers Nantes Opéra avec l'Orchestre national des Pays de la Loire, de l'Opéra de Metz avec l'Orchestre national de Metz, de l'Opéra de Rennes avec l'Orchestre national de Bretagne, de l'Opéra d'Avignon avec l'Orchestre national d'Avignon Provence.

D'autres de ces maisons ont des partenariats forts mais moins exclusifs avec les orchestres permanents de leur région, qui participent ainsi à une partie seulement des productions de la maison : c'est le cas de l'Opéra de Dijon avec l'Orchestre Dijon Bourgogne, de l'Opéra de Lille avec l'Orchestre national de Lille et l'Orchestre de Picardie, de l'Opéra Comique à Paris avec les diverses formations de la capitale, ou de l'Opéra de Massy avec l'Orchestre national d'Île-de-France.

### **Les partenariats avec les ensembles indépendants**

Ces maisons d'opéra sans orchestre permanent nouent également souvent des partenariats avec des ensembles indépendants qui contribuent largement, depuis 30 ans, à l'activité du secteur lyrique. Ils ont à leur tête des personnalités fortement engagées pour des projets artistiques singuliers qui intègrent de nouvelles formes d'approche des œuvres et explorent des répertoires spécialisés : principalement la musique baroque, dont ils ont engagé la renaissance à partir des années 1970-1980 ; ou la création, qu'ils contribuent à réinventer à travers leurs recherches artistiques et leurs expérimentations. De tailles variables, allant de formations chambristes et/ou ensembles vocaux à des orchestres symphoniques, ils disposent d'équipes permanentes réduites et se caractérisent par leur souplesse et leur créativité. Ils emploient de très nombreux artistes intermittents, notamment de jeunes chanteurs solistes dont ils favorisent l'insertion professionnelle.

Parmi ces maisons, l'Opéra Comique est sans aucun doute celle qui collabore avec la plus grande diversité de formations permanentes ou indépendantes dans le cadre de ses productions et coproductions. Les partenariats entre maisons d'opéra et ensembles indépendants prennent parfois la forme de résidences pluriannuelles. Les exemples sont nombreux, mais on peut citer Pygmalion à l'Opéra national de Bordeaux, la Cappella Mediterranea et les Dissonances à l'Opéra de Dijon, le Concert d'Astrée et le Balcon à l'Opéra de Lille, Le Banquet Céleste à l'Opéra de Rennes, la Compagnie Les Monts du Rueil à l'Opéra de Reims, ou encore les Métamorphoses à Clermont-Ferrand.

Enfin, certains lieux dont l'activité principale n'est pas la production de spectacles, mais qui coproduisent et diffusent un grand nombre de projets lyriques dans leur saison, travaillent principalement avec les formations indépendantes, à l'image du Théâtre Impérial de Compiègne, qui poursuit une collaboration régulière avec Les Frivolités Parisiennes, ou du Théâtre de Caen avec de nombreux ensembles. Ils ont une programmation pluridisciplinaire. On peut citer également l'orchestre Les Siècles et La Grande Écurie et la Chambre du Roy, associés à l'Atelier Lyrique de Tourcoing, qui assure une programmation lyrique et musicale au Théâtre municipal de Tourcoing.

### **Des coproductions plus efficaces avec les ensembles indépendants**

Il faut souligner que les projets réalisés avec un ensemble indépendant permettent des conditions de coproduction particulièrement intéressantes à l'échelle sectorielle. Contrairement aux coproductions classiques qui ne prévoient la plupart du temps que le partage des coûts de la création (équipe de mise en scène, fabrication des costumes et décors) puisque les spectacles sont remontés avec de nouvelles forces permanentes et une nouvelle distribution, les coproductions avec les ensembles sont reprises avec la totalité de l'équipe de création, les solistes, chœur et orchestre. Ces conditions permettent de partager entre les coproducteurs non seulement l'ensemble des coûts de création mais également ceux de répétition, de remonter le spectacle dans les différentes maisons d'opéra dans un très court temps de répétition, et d'autre part de gagner en maturité artistique grâce à un plus grand nombre de représentations.

Par ailleurs, ces ensembles apportent leur propre réseau de coproduction, notamment à l'étranger puisqu'ils bénéficient le plus souvent d'une forte reconnaissance internationale.

### **Une fragilité des ensembles indépendants qui pèse sur le secteur**

Si les ensembles indépendants constituent de forts atouts de créativité et de renouvellement du répertoire pour les maisons d'opéra, les conditions de collaboration sont toutefois très lourdes financièrement. En effet, les orchestres de région, subventionnés à hauteur de 80 %, sont le plus souvent mis à disposition ou engagés sur la base de cachets adaptés, en dessous du prix réel. En revanche les ensembles indépendants bénéficient d'un niveau de subvention qui ne permet même pas de couvrir leurs charges fixes pourtant peu importantes : les maisons d'opéra doivent par conséquent prendre en charge le coût réel des répétitions et représentations des artistes de l'orchestre et/ou du chœur, soit de quatre à six fois plus qu'un cachet d'orchestre de région selon les nomenclatures.

Le faible taux de financement des ensembles indépendants limite leur engagement dans la plupart des maisons d'opéra. Il constitue un frein réel à la découverte de nouveaux répertoires, à de nouvelles interprétations, à de nouvelles créations. Malgré sa richesse musicale et sa haute valeur patrimoniale, le répertoire de l'opéra baroque français est par exemple très peu représenté.

## **H. BALLETS ET DANSE DANS LES MAISONS D'OPÉRA**

### **L'histoire de l'opéra et l'histoire de la danse intimement liées**

En France, l'histoire de l'opéra et l'histoire de la danse sont intimement liées depuis près de trois siècles. L'Opéra national de Paris, né de la réunion de l'Académie royale de danse et de l'Académie royale de musique, incarne cette histoire commune. Il dispose aujourd'hui d'un ballet parmi les meilleurs du monde (154 danseur·euse·s).

### **La danse dans le cahier des charges des opéras nationaux en région**

Héritage de cette histoire commune de l'opéra et de la danse, le cahier des charges des opéras nationaux en région intègre une mission chorégraphique, en plus de la mission lyrique, avec par exemple l'obligation de présenter chaque saison « *trois programmes chorégraphiques* » et de « *contribuer à l'élargissement et au développement du répertoire chorégraphique par une politique de commande* ». Le label implique soit d'avoir un ballet permanent soit de signer une convention avec un centre chorégraphique national (CCN).

### **Les ballets permanents dans les opéras nationaux en région**

Parmi les opéras nationaux en région, trois disposent d'un ballet permanent : l'Opéra national de Bordeaux (39 danseur·euse·s), parmi les derniers ballets classiques du pays, l'Opéra national de Lyon (32 danseur·euse·s), qui s'est spécialisé dans la danse contemporaine, et l'Opéra national du Rhin (33 danseur·euse·s), dont le ballet labellisé « centre chorégraphique national » est basé à Mulhouse. Les autres opéras nationaux en région ont une collaboration régulière avec les Centres chorégraphiques nationaux implantés sur leur territoire, avec lesquels ils remplissent leur mission chorégraphique : le CCN – Ballet de Lorraine pour l'Opéra national de Lorraine, et l'ICI – CCN de Montpellier Occitanie pour l'Opéra Orchestre national de Montpellier. Parmi les 19 Centres Chorégraphiques Nationaux, seuls 5 – considérés comme des ballets – emploient des danseurs permanents, dont le Ballet de l'Opéra national du Rhin, et le Ballet de Lorraine (26 danseur·euse·s).

### **Les ballets permanents dans les maisons d'opéra non-labellisées**

Au-delà des maisons labellisées, le nombre de ballets permanents dans les maisons d'opéra s'est réduit dans les dernières décennies. Seules quatre maisons disposent encore d'un ballet permanent : le Théâtre du Capitole à Toulouse (35 danseur·euse·s), l'Opéra de Nice (26 danseur·euse·s), l'Opéra de Metz (14 danseur·euse·s) et l'Opéra d'Avignon (12 danseur·euse·s). Dans la dernière décennie, deux maisons d'opéra ont arrêté leur activité de ballet : l'Opéra de Limoges et l'Opéra de Toulon.

### **La place des ballets permanents dans les maisons d'opéra**

Au total, 7 maisons d'opéra sur 26 en région disposent d'un ballet. Les tournées étant pratiquement inexistantes, l'activité se déploie principalement dans le théâtre, presque toujours sans collaboration avec les autres forces artistiques permanentes quand elles existent : à part à l'Opéra de Metz, les ballets sont de moins en moins mobilisés sur des productions d'opéra, notamment depuis la disparition du répertoire de l'opérette, et les orchestres interprètent rarement la musique des spectacles chorégraphiques, pour des raisons économiques mais aussi souvent par choix artistique. Dans cette situation, s'il est essentiel de maintenir des ballets permanents pour préserver le répertoire classique et contemporain précieux dont ils sont les garants, quel sens y a-t-il à maintenir ces ballets intégrés aux maisons d'opéra ? Leur autonomie permettrait-elle de développer leur activité sur le territoire régional et d'atteindre une plus grande variété de publics ? Permettrait-elle de les protéger des aléas budgétaires des maisons d'opéra qui ont pu conduire à leur suppression par le passé ? Pourquoi ne pas privilégier des CCN tissant des partenariats avec les maisons d'opéra, comme c'est le cas avec les Opéras de Nancy et de Montpellier ? Ces questions méritent d'être posées.

### **La programmation danse dans les maisons d'opéra**

Si la grande majorité des maisons d'opéra du pays n'a pas de ballet permanent, une grande partie propose une programmation de plusieurs spectacles de danse chaque saison. Elles invitent des compagnies indépendantes, y compris étrangères ou parfois les Centres Chorégraphiques Nationaux. Si son intégration structurelle ne semble plus correspondre à un lien avec l'activité lyrique, la présence de la danse est à encourager puisqu'elle permet d'atteindre un public différent et le plus souvent d'ouvrir la programmation à la création par ailleurs peu valorisée dans les maisons d'opéra.

## I. ATELIERS DE DÉCORS ET COSTUMES

Pour produire leurs spectacles lyriques, les maisons d'opéra peuvent s'appuyer sur les ateliers de fabrication de décors et costumes dont elles disposent souvent.

### **Les ateliers décors et costumes dans les maisons d'opéra**

Tous les opéras nationaux en région ont des ateliers costumes, et quatre sur cinq – tous sauf l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie – ont aussi des ateliers décors. Hors du réseau des établissements nationaux, la plupart des maisons d'opéra disposent aussi d'ateliers costumes : elles sont plus d'une vingtaine. Elles sont un peu moins nombreuses à disposer d'ateliers décors : environ une quinzaine.

### **Un atout dans le cadre de coproductions**

La présence d'ateliers de décors et/ou costumes dans une maison d'opéra n'est pas liée à sa taille : certaines des maisons les plus petites, comme l'Opéra de Tours ou l'Opéra de Saint-Étienne, disposent d'ateliers décors et d'ateliers costumes. Comme nous l'ont fait remarquer certains directeurs, si ces ateliers constituent certes une charge pour les établissements concernés, ils peuvent aussi être un véritable atout dans le cadre de coproductions, la construction du décor d'un spectacle pouvant parfois constituer la totalité de leur apport de coproduction sur un projet.

### **Un savoir-faire technique rare qui souffre d'une diminution de la demande**

Ces ateliers contribuent à maintenir un savoir-faire technique rare qui est le fruit de plusieurs siècles d'histoire de création de spectacles lyriques et chorégraphiques. Toutefois une probable diminution du nombre de productions (estimée en l'absence de données précises), et la réduction des budgets de décors et costumes qui sont les premiers impactés par la baisse des marges artistiques (donnée confirmée par l'Union des scénographes) fragilisent l'existence de ces ateliers. Nous ne disposons pas d'éléments pour en faire une analyse précise, mais ces ateliers sont souvent constitués d'équipes réduites, complétées ponctuellement selon les besoins. En dépit du haut niveau de compétence des équipes, le savoir-faire tend ainsi malheureusement à se perdre.

## J. LES FESTIVALS D'OPÉRA

Le dynamisme du secteur de l'art lyrique s'appuie aussi sur la vitalité de deux principaux festivals qui attirent un public nombreux, notamment sur la période estivale, quand les salles de spectacles sont fermées.

### **Le Festival d'Aix-en-Provence et ses réseaux internationaux**

Peu de festivals sont principalement dédiés à l'opéra. Parmi eux, le Festival International d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence, qui se tient chaque année en juillet, occupe une place importante dans le paysage lyrique national et international, produisant ses spectacles en coproduction avec les plus grandes maisons d'opéra en France et à l'étranger. Au-delà du rayonnement international de ses productions, l'identité du festival est aujourd'hui indissociable d'un engagement singulier pour la création, l'émergence de jeunes artistes et l'ouverture aux cultures méditerranéennes, qui se retrouve au sein de son Académie européenne de musique et d'une activité pendant toute l'année. Il coordonne deux réseaux internationaux : Enoa (European Network of Opera Academies), et Medinea (Mediterranean Incubator of Emerging Artists). L'État soutient le festival en lui versant une subvention de 4,1 M€, soit 48,7% de ses subventions publiques totales (chiffres 2019), son budget étant majoritairement équilibré par des ressources propres.

### **Les Chorégies d'Orange**

Autre festival dont le nom est connu au-delà de nos frontières nationales, les Chorégies d'Orange se tiennent chaque année en juillet au Théâtre Antique avec le soutien de l'État, à hauteur de 450 K€ (15% des subventions globales). Il présente 2 productions par an mises en scène ou en espace spécialement pour le site, et se caractérise par des titres populaires et des distributions de stars. Compte tenu de la fragilité de son équilibre budgétaire (35% de subventions publiques), la Région Sud, son premier financeur, a lancé une étude pour redéfinir ses missions.

## **K. LES STRUCTURES DE PRODUCTION INDÉPENDANTES**

Le secteur lyrique comprend également un certain nombre de structures de production indépendantes qui évoluent à la fois dans le réseau des maisons d'opéra et dans les autres réseaux du spectacle vivant: les compagnies lyriques.

### **Les compagnies lyriques**

Les compagnies lyriques occupent une place singulière dans le paysage du secteur. Les plus anciennes sont nées dans les années 1980, et ont un temps été appelées « compagnies nationales de théâtre lyrique et musical », appellation disparue qui ne s'appuyait sur aucun texte. Elles sont au nombre d'une vingtaine, dont les plus connues sont l'Arcal, T&M, Justiniana, les Brigands, Miroirs Étendus ou Opera Fuoco. L'État les accompagne sous la forme d'aides au projet ou de conventionnements pluriannuels, dont la réforme en cours des aides de l'État aux équipes artistiques va redéfinir les modalités et la durée maximale, jusqu'à quatre ans.

### **Des formats lyriques légers**

Dirigées par des personnalités de profils variés, explorant des esthétiques et des répertoires très différents, organisées chacune selon son propre modèle, elles ont en commun d'avoir pour principale activité la production de spectacles, comme les maisons d'opéra, mais sans disposer de théâtre. Disposant de moyens de production très limités principalement basés sur des coproductions et des ventes, elles ont pour savoir-faire de créer des formats lyriques légers, souvent innovants, et partagent l'ambition de jouer hors des maisons d'opéra dans un réseau de scènes pluridisciplinaires. Elles contribuent ainsi au maillage du territoire dans le domaine lyrique. Leurs collaborations avec les maisons d'opéra demeurent limitées à de rares exemples au plan national. La situation est différente en Grande-Bretagne ou aux Pays-Bas par exemple, où des compagnies sont de véritables maisons d'opéra itinérantes.



## Le paysage lyrique et sa diversité

	Label / Appellation	ROF	Forces Musicales	Statut	Budget en M€
Dates des données	2020	2020	2020	2020	2017
Angers Nantes Opéra	-	✓	✓	SM	10,40
Opéra Grand Avignon	-	✓	✓	RD	9,29
Opéra national de Bordeaux	ONR	✓	✓	RP	31,21
Théâtre de Caen	SC	✓	✓	RD	7,27
Clermont Auvergne Opéra	-	✓	-	ASS	1,45
Théâtre impérial de Compiègne	-	associé	-	ASS	3,58
Opéra de Dijon	TLIN	✓	✓	EPCC	11,33
Opéra de Lille	TLIN	✓	✓	EPCC	12,00
Opéra de Limoges	SC	✓	-	RD	6,69
Opéra national de Lorraine	ONR	✓	-	RP	15,29
Opéra national de Lyon	ONR	✓	✓	ASS/RD	36,78
Opéra de Marseille	-	✓	-	RD	22,65
Opéra de Massy	SC	✓	✓	DSP	5,68
Opéra Théâtre de l'Eurométropole de Metz	-	✓	-	RD	7,15
Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie	ONR	✓	✓	ASS	22,20
Opéra de Nice	-	✓	-	RD	21,75
Opéra de Reims	-	✓	✓	DSP	4,06
Opéra de Rennes	-	✓	✓	RD	4,30
Opéra de Rouen Normandie	TLIN	✓	✓	EPCC	12,44
Opéra de Saint-Étienne	-	✓	✓	RD	8,41
Opéra national du Rhin	ONR	✓	✓	SI	21,34
Opéra de Toulon	-	✓	✓	EPCC	11,87
Opéra de Toulouse	-	✓	✓	RP	42,13
Opéra de Tours	TLIN	✓	✓	RD	5,87
Opéra de Versailles	-	✓	-		
Opéra de Vichy	-	associé	✓	RD	3,16
Théâtre du Châtelet	-	-	✓	ASS	
Théâtre des Champs-Élysées	-	-	associé	SOC	
Théâtre national de l'Opéra Comique	TN	✓	-	EPN	20,21
Opéra national de Paris	TN	✓	-	EPN	218,30
Festival d'Aix-en-Provence	-	-	✓	ASS	23,95
Chorégies d'Orange	-	✓	✓	SPL	7,08

ONR : Opéra national en région  
 SC : Scène conventionnée  
 TLIN : Théâtre lyrique d'intérêt national  
 TN : Théâtre national  
 ASS : Association loi 1901

DSP : Délégation de Service Public  
 EP : Établissement Public National  
 RD : Régie directe  
 RP : Régie personnalisée  
 SI : Syndicat intercommunal

SM : Syndicat mixte  
 SOC : Société  
 SPL : Société Publique Locale



Subvention État % budget		Orchestre	Chœur	Ballet	Atelier décors	Atelier costumes
2017		2020	2020	2020	2020	2020
1,17	11,25 %	mise à disposition	permanent	–	✓	✓
0,36	3,88 %	mise à disposition	permanent	permanent	–	✓
4,72	15,11 %	permanent	permanent	permanent	✓	✓
0,19	2,67 %	–	–	–	–	✓
0,07	4,87 %	–	–	–	–	–
0,25	6,94 %	–	–	–	–	–
0,65	5,70 %	partenariat	permanent	–	✓	✓
1,42	11,80 %	partenariat	non-permanent	–	–	✓
0,11	1,57 %	non-permanent	permanent	–	✓	✓
3,01	19,70 %	permanent	permanent	partenariat	✓	✓
6,04	16,43 %	permanent	permanent	permanent	✓	✓
0,42	1,86 %	partenariat	permanent	–	✓	✓
0,36	6,25 %	non permanent	–	–	–	–
0,00	0,00 %	mise à disposition	permanent	permanent	✓	✓
3,21	14,45 %	permanent	permanent	partenariat	–	✓
0,00	0,00 %	permanent	permanent	permanent	✓	✓
0,17	4,21 %	non-permanent	–	–	✓	–
0,12	2,86 %	mise à disposition	non-permanent	–	✓	✓
1,17	9,44 %	permanent	partenariat	–	✓	✓
0,00	0,00 %	non-permanent	non-permanent	–	✓	✓
5,02	23,54 %	mise à disposition	permanent	permanent	✓	✓
0,00	0,00 %	permanent	permanent	–	✓	✓
2,77	6,58 %	permanent	permanent	permanent	✓	✓
0,55	9,35 %	non-permanent	permanent	–	✓	✓
		–	–	–	–	–
0,02	0,57 %	–	–	–	–	–
		–	–	–	–	✓
		–	–	–	–	–
11,45	56,66 %	–	–	–	–	–
95,50	43,75 %	permanent	permanent	permanent	✓	✓
3,62	15,11 %	–	–	–	✓	✓
0,44	6,23 %	–	–	–	–	–

### III.

## Un *modèle* soumis à de fortes tensions

Ce chapitre fait l'état des lieux du fonctionnement du secteur lyrique français, de son évolution, et des tensions qui traversent son modèle depuis le début des années 2000. Il s'appuie notamment sur les chiffres transmis par la ROF, sur la période de 2006 à 2015 ou 2019 selon les établissements.

## **A. LES MAISONS D'OPÉRA : DES OUTILS DE PRODUCTION RECONNUS EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER**

De la mission, ressortent plusieurs observations d'ensemble qui se révèlent positives et encourageantes pour l'avenir.

### **La vitalité du secteur lyrique du pays**

Première observation, celle de la vitalité du secteur lyrique de notre pays, qui rayonne au niveau international. Il bénéficie de la grande qualité de la formation des instrumentistes et des chanteurs, peut s'appuyer sur des forces artistiques permanentes de bon niveau dans toutes les régions, et sait produire des spectacles qui suscitent l'adhésion d'un public nombreux : d'après l'étude des Forces Musicales de 2017, qui concerne 22 maisons d'opéra en région, on compte 2 millions de spectateurs par an dans les salles d'opéra, pour un taux de remplissage moyen de 82 %, particulièrement élevé à l'échelle du secteur dans sa totalité. Le secteur est structuré par des maisons qui collaborent entre elles au niveau national, s'inscrivent dans des réseaux de coproduction internationaux, et ont su s'adapter à l'évolution des métiers notamment dans le domaine des relations avec les publics. Comme on l'a vu, ce tableau est complété par un paysage artistique où fleurissent des compagnies lyriques et ensembles musicaux qui circulent en France comme à l'étranger.

### **Des équipes qualifiées et engagées pour l'opéra**

Deuxième observation, celle d'un grand nombre d'hommes et de femmes d'un haut niveau de compétence, engagé-e-s corps et âme, quel que soit leur métier, pour créer des spectacles, remplir aussi bien qu'ils-elles le peuvent les nombreuses missions de leurs structures, et mener des projets ambitieux pour relever les défis rappelés dans la lettre de mission adressée par la Ministre, dans un contexte qui était déjà difficile avant la crise de la Covid-19 et l'est plus encore aujourd'hui. Artistes, artisans, technicien-ne-s, employé-e-s administratif-ve-s, responsables de production, administrateur-ric-e-s, directeur-ric-e-s, ils-elles constituent ensemble l'une des forces du secteur de l'art lyrique de notre pays.

### **La fierté suscitée par la présence d'une maison d'opéra**

Troisième observation enfin, celle de la grande fierté que suscite la présence d'une maison d'opéra sur un territoire, tant pour les habitants que pour ceux qui les représentent, élus des villes, métropoles et autres collectivités locales, bien que cette fierté soit parfois clivante sur le plan politique, au niveau local comme au niveau régional.

## **B. L'INTERROGATION DE PLUS EN PLUS VIVE DES PARTENAIRES PUBLICS À L'ÉGARD DES MAISONS D'OPÉRA**

Malgré ces observations positives, il ressort en effet aussi de mes échanges des derniers mois le constat d'une certaine défiance à l'égard des maisons d'opéra, souvent liée à une incompréhension, à des idées reçues.

### **Le contexte d'une crise de l'institution qui dépasse l'opéra**

Ce mouvement s'inscrit dans le contexte d'une crise de l'institution qui n'est pas propre au secteur lyrique. On l'observe néanmoins avec une acuité particulière dans le secteur de l'opéra, à la fois du côté des collectivités territoriales et du secteur culturel en général.

### **La question du coût d'une maison d'opéra**

L'incompréhension dont souffrent les maisons d'opéra se retrouve en premier lieu au niveau des collectivités locales, qui interrogent souvent le coût que représentent les maisons d'opéra dans les budgets culture par rapport à leur impact sur leur territoire, notamment dans la perspective des droits culturels qui sont entrés dans le droit français en 2015 avec la loi NOTRe, qui invite à mieux prendre en compte l'enjeu de la diversité.

### **La question de l'intégration territoriale**

Pour les Villes, la question de leur capacité à s'intégrer à la vie culturelle locale et à contribuer à l'irriguer se pose avec d'autant plus d'acuité que les maisons d'opéra peuvent représenter jusqu'à près de 50% des subventions versées aux acteurs culturels. Pour les Régions, dont la taille des territoires s'est largement accrue à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, la question du rapport coût/impact est d'autant plus problématique que l'activité des maisons d'opéra se concentre dans quelques grandes villes du territoire, entretenant difficilement un lien avec les publics qui en sont géographiquement les plus éloignés.

## **C. LE REGARD CRITIQUE D'UNE PARTIE DU SECTEUR CULTUREL**

Cette défiance des partenaires publics à l'égard des maisons d'opéra est alimentée par une partie du secteur culturel lui-même, au sein duquel certains acteurs, y compris issu du secteur de la musique, portent publiquement ou non un regard critique sur les maisons d'opéra. Celui-ci s'articule principalement autour de deux axes :

### **L'écart de financements publics entre les maisons d'opéra et les autres acteurs culturels**

Premier axe critique, celui de l'écart entre les financements publics dont bénéficient les maisons d'opéra et ceux dont bénéficient les autres acteurs culturels, quand bien même l'étendue de leurs missions et les moyens qu'elles impliquent n'auraient rien de comparable. Cette critique s'appuie sur la part importante que représentent les financements des maisons d'opéra pour les villes, mais aussi pour l'État : en 2019, le Ministère de la Culture a versé environ 140 M€ à 21 maisons d'opéra, soit 18% des 782 M€ du budget du programme création, et 35% des 400 M€ de crédits d'intervention du Ministère de la Culture pour le spectacle vivant versés à l'ensemble des équipements labellisés et des équipes artistiques, toutes disciplines confondues. On retrouve aussi, sur cet axe, la question du déséquilibre des financements de l'État entre Paris et le reste du pays : la même année, 107 M€ ont été versés aux deux établissements parisiens que sont l'Opéra national de Paris et l'Opéra Comique, soit 76,4% des 140 M€ versés aux maisons d'opéra du pays, et environ 27% des crédits d'intervention du Ministère de la Culture pour le spectacle vivant.

### **L'image de tours d'ivoire ancrées dans le passé**

Deuxième axe critique, celui du dysfonctionnement des institutions lyriques, souvent dépeintes comme des tours d'ivoire ancrées dans le passé : elles seraient peu créatives en comparaison des outils de production des autres disciplines du spectacle vivant, ne soutiendraient pas assez les artistes, notamment français, collaboreraient trop peu avec les autres acteurs du secteur, ne s'aventureraient pas sur le territoire et n'atteindraient pas un public représentatif de la société d'aujourd'hui. On retrouve là l'ensemble des idées reçues sur les maisons d'opéra, mais il faut bien admettre qu'elles comportent une part de vérité : le nombre de créations demeure très faible dans les maisons d'opéra ; l'activité de production reste centrée sur une part restreinte du répertoire ; bien que souvent pleines, les salles rassemblent un public moins divers que ne l'est la population française. Toutefois, sur l'âge, l'étude des Forces Musicales de 2017 fait état d'une moyenne à 51,5 ans dans les salles d'opéra (19% des spectateurs ont moins de 30 ans), mieux que les concerts classiques ou certains concerts de variété.

## D. L'ÉVOLUTION SPECTACULAIRE DES MAISONS D'OPÉRA CES DERNIÈRES DÉCENNIES

Tout cela ne doit pas faire oublier les réussites, les transformations profondes des maisons d'opéra depuis la fin du siècle dernier, et l'immense travail accompli par leurs équipes pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui, dans un contexte budgétaire de plus en plus difficile.

### **Des transformations à tous les niveaux...**

Ces dernières décennies, les maisons d'opéra ont beaucoup évolué : elles intègrent désormais toutes des services de relations avec les publics qui mettent en œuvre des actions artistiques et culturelles ambitieuses qui touchent un public large ; de plus en plus d'entre elles développent des projets participatifs impliquant des habitants de tous âges dans une ampleur parfois impressionnante, sans commune mesure avec ce qui est fait dans les autres disciplines du spectacle vivant ; des dispositifs d'accueil spécifiques pour les handicapés ont été mis en place depuis de nombreuses années ; elles collaborent beaucoup entre elles sous la forme de coproductions, contribuent – certes de façon hétérogène – à l'ouverture vers de nouveaux formats et de nouveaux répertoires, invitant régulièrement des ensembles indépendants pour certaines ; elles prennent des initiatives dans le domaine numérique, en développant depuis plusieurs années les captations dont on ne trouve pas l'équivalent dans d'autres disciplines du spectacle vivant, ou en créant des formats courts aux contenus innovants ; certaines se sont d'ores et déjà engagées de façon exemplaire en matière de transition écologique en adaptant leurs outils de production pour assumer leur responsabilité environnementale. Tout cela montre que les maisons d'opéra ont conscience des défis qu'il leur faut relever, et s'y consacrent pleinement avec les moyens dont elles disposent.

### **... qui génèrent de nouvelles dépenses**

Certaines de ces transformations ont été menées à un rythme spectaculaire, et rapidement institutionnalisées, comme l'action artistique et culturelle, désormais intégrée aux conventions d'objectifs. D'autres sont encore à l'œuvre actuellement. Ces transformations, menées sans véritable préparation sectorielle, suscitent aujourd'hui un besoin important de dialogue entre les maisons d'opéra. Il faut souligner que, bien qu'encouragées par les partenaires publics, elles représentent des créations de postes et un engagement budgétaire supplémentaire qui n'ont pas fait l'objet de nouveaux financements publics. Ces actions innovantes, qui ne sont pas reconnues en tant que telles, sont aujourd'hui financées directement sur le budget artistique, et plus accessoirement par du mécénat.

## E. UN MODÈLE INSTITUTIONNEL SOUMIS À DE FORTES CONTRAINTES

En effet, alors que les coûts fixes augmentent, que les missions sont plus nombreuses, les moyens financiers disponibles ont globalement stagné. La réalité, bien connue des directeur-riche-s, c'est aussi que les maisons d'opéra font plus avec moins.

### **L'augmentation des financements inférieure à l'inflation**

À l'échelle nationale, tous financeurs publics confondus, les données transmises par la Réunion des Opéras de France indiquent que les subventions versées aux maisons d'opéra à l'échelle du secteur (23 maisons d'opéra sur 25, hors Opéra national de Paris et Opéra de Dijon pour lequel les données ne sont pas disponibles sur toute la période) ont augmenté de 24,32 M€ (+10,35 %) entre 2006 et 2019, alors que l'inflation cumulée est de 17,30 % sur cette période selon France Inflation, soit une évolution réelle de -20,55 M€ (-8,74 %) en euros constants. Le rapport de Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur, réalisé en 2017, souligne d'ailleurs que les Opéras nationaux en région disposent actuellement de moyens financiers dans le meilleur des cas « *constants, qui leur permettent difficilement de faire face à des charges dont la croissance, inéluctable, ne peut tout au mieux qu'être ralentie* ». Les situations sont très variables d'un établissement à l'autre : en euros constants, la baisse des financements publics peut atteindre des niveaux impressionnants, dépassant -15 %, et même -20 % dans certaines maisons.

On sait par ailleurs que l'évolution des ressources propres, que l'on peut déduire des données de la ROF sur la période de 2006 à 2015, ne permet pas du tout de compenser la baisse des financements publics. Toutefois on peut noter que les maisons d'opéra ont réussi, dans ce contexte difficile, à pratiquement stabiliser leurs ressources propres : en euros courants, elles passent de 60,66 M€ à 68,85 M€, soit +8,19 M€ (+13,51 %), mais l'inflation est de +13,80 % sur cette période, soit une évolution réelle de -1,24 M€ (-2,04 %).

### **L'effet ciseaux dans le secteur de l'opéra**

On retrouve là l'effet ciseaux bien connu des professionnels du spectacle vivant, avec des ressources qui stagnent ou diminuent, des coûts fixes qui augmentent, et des missions nouvelles qu'il faut financer. Cet effet ciseaux se retrouve dans les maisons d'opéra comme dans de nombreux autres équipements culturels du pays. Il se retrouve toutefois de façon plus vive dans les maisons qui disposent de forces artistiques permanentes, dont la masse salariale représente une part croissante de leurs budgets. Bien que particulièrement difficile à mesurer dans le domaine de l'opéra compte tenu de la diversité des structurations des maisons, son impact sur les marges artistiques est indiscutable, et fort. Il interroge sur la capacité de long terme des maisons à remplir leurs missions en entretenant les métiers et savoir-faire qu'elles font vivre, sur lesquels repose leur activité artistique.

### **L'opéra implique des moyens incompressibles**

L'opéra ne peut pourtant réduire ses coûts de productions que de façon relative, ceux-ci étant pour beaucoup la conséquence des effectifs importants qui sont mobilisés, soit pour chaque production entre une cinquantaine et une centaine d'artistes et technicien-ne-s extérieur-e-s engagé-e-s, hors effectifs d'orchestre et de chœur. Les répétitions ne durent généralement que 6 semaines, parfois même 4 ou moins, contrairement au théâtre ou à la danse qui répètent plusieurs mois, et ne peuvent être réduites. Par ailleurs, compte tenu du haut niveau de qualité technique que demande l'interprétation des œuvres lyriques, et de la grande diversité de ses métiers, la spécificité de l'opéra réside dans l'exigence de savoir-faire et de précision de son équipe à tous les niveaux. C'est cette exigence, regagnée plus largement au niveau national à partir des années 70, qui a permis aux maisons d'opéra de retrouver leur légitimité auprès des créateurs et de la société d'aujourd'hui.

## **F. LA BAISSÉ DE L'ACTIVITÉ DU SECTEUR**

### **Une baisse globale d'activité publique importante**

L'effet ciseaux qu'on a décrit a-t-il eu un impact sur l'activité du secteur ? On peut penser que oui. C'est du moins ce que montrent les données transmises par la ROF sur la période 2006-2017 : évolution du nombre de levers de rideau et de représentations lyriques. Les données des années 2016 et 2017 ne peuvent être utilisées en l'absence d'informations sur l'activité de certaines maisons importantes. Néanmoins, de 2006 à 2015, sur le même périmètre de 23 maisons d'opéra (sans l'Opéra national de Paris et l'Opéra de Dijon), la tendance est claire : le nombre total de levers de rideau passe de 2532 à 2012, soit une baisse de -520 levers de rideau (-20,54 %), et le nombre de représentations lyriques suit la même tendance, passant de 897 à 689, soit une baisse de -208 (-23,19 %). La diminution est marquée. Toutefois, on le verra, il faut prendre ces chiffres avec précaution.

### **Des disparités fortes entre les maisons**

L'évolution de l'activité demeure néanmoins très hétérogène selon les maisons d'opéra, avec des hausses de levers de rideau dans certaines maisons, mais aussi de fortes baisses dans d'autres. Certaines évolutions peuvent s'expliquer par un changement de projet, par la disparition d'un ballet permanent (deux pendant cette période), ou encore par une baisse de ressources. Compte tenu de la mise à disposition tardive de ces données, ces explications n'ont pu être analysées précisément à l'échelle de chaque maison, ou sont insuffisamment précisées pour être prises pour argent comptant. Elles méritent toutefois d'être mentionnées.

### **Le rebond du nombre de représentations lyriques**

On peut signaler que, sur la période de 2006 à 2015, 6 maisons ont ainsi des taux de diminution du nombre global de levers de rideau très importants, allant de -26 % jusqu'à -75 %. En ce qui concerne les représentations lyriques uniquement, ce sont ces mêmes 6 maisons d'opéra qui ont les baisses les plus significatives. C'est le cas de l'Opéra Comique, dont la période Savary jusqu'en 2008 ne peut être comparée à l'activité des autres maisons. Sans l'Opéra Comique, l'évolution du nombre total de levers de rideau reste de -353 (-15,29%), et celle du nombre de représentations lyriques de -72 (-10%). Dans le détail, sur la période de 2009 à 2015, on peut néanmoins observer un léger rebond du nombre de représentations lyriques de +2,68 % sur le même périmètre, qui s'inscrit cependant dans le cadre d'une baisse du nombre total de levers de rideau de -12,84%. On peut ainsi penser que, au fil des ans et des baisses de financements, les maisons d'opéra ont progressivement recentré leur activité sur leur cœur de savoir-faire : les spectacles d'opéra.

### **L'activité de production non quantifiable**

L'absence de données sur le nombre de productions par saison ne permet pas de faire le lien entre l'évolution du nombre de représentations lyriques et celle du nombre de titres proposés et de productions.

## **G. LE RISQUE D'UNE FRAGILISATION DES PILIERS DU MODÈLE ACTUEL**

Y a-t-il une crise du modèle ? La question se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité qu'elle se superpose à la défiance à l'égard des maisons d'opéra observée dans le cadre de la mission, et au contexte particulièrement délicat des finances publiques locales.

### **La situation budgétaire tendue des collectivités territoriales, premiers financeurs des maisons d'opéra**

Les maisons d'opéra sont largement financées par les collectivités locales, qui sont au cœur du modèle : en 2019, les Villes et les Métropoles apportent en effet près de 75 % du budget de 23 des 25 maisons d'opéra membres de la ROF (hors établissements nationaux). Or, dans un contexte budgétaire particulièrement tendu pour les collectivités territoriales, alimenté par les transferts de compétences et la réduction des dotations de l'État de ces dernières décennies, accentué par la crise de l'épidémie de la Covid-19, il existe un vrai risque que les partenaires publics locaux s'appuient sur les idées reçues dont souffrent les maisons d'opéra pour diminuer le soutien qu'elles leur apportent et mettre en danger leur modèle économique et leurs activités.

### **Le danger des baisses de subventions : un cercle vicieux**

La tentation de la baisse de subventions s'avère d'autant plus inquiétante que celle-ci a un effet amplificateur négatif sur la marge artistique d'une maison. Elle induit une baisse d'activité qui réduit les ressources propres, avec un risque de sous-emploi des outils de production permanents. Cela met en danger leur pérennité, et risque d'alimenter une baisse de l'emploi global dans le secteur lyrique, pour les solistes dont la situation est déjà fragile comme pour de nombreux autres métiers de l'opéra : chef-fe-s, metteur-e-s en scène, scénographes et costumier-e-s, créateur-ric-e-s lumière, compositeur-ric-e-s, etc. À ce titre, la diminution du soutien de la Ville de Marseille en 2021 (-1,2 M€), comme d'autres précédemment, est particulièrement inquiétante.

### **La nécessité d'une grande vigilance dans la sortie de crise**

Alors même que l'État soutient largement le secteur culturel dans le contexte de la Covid-19, la situation difficile de nombreux acteurs du secteur invite à faire preuve d'une grande vigilance pour préparer la sortie de crise, quand le soutien public aujourd'hui à un niveau exceptionnel reviendra à son niveau d'avant crise, dans un contexte où les budgets culture des collectivités seront fragilisés. Il est important dans cette période que les financements alloués aux opéras apparaissent nécessaires et justifiés au regard de leur cahier des charges, et qu'ils ne viennent pas renforcer l'incompréhension dont elles font déjà l'objet.

## H. LES MAISONS D'OPÉRA FACE AU DÉFI DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un autre élément de contexte important doit être signalé : l'évolution du paysage politique dans lequel évoluent les maisons d'opéra, notamment au niveau des Villes, qui sont leurs principaux financeurs. L'élection de majorités vertes ou comprenant des élus verts aux élections municipales de 2020 a en effet généré des inquiétudes dans le secteur culturel qu'il est important d'aborder.

### **L'émergence de majorités vertes dans les grandes Villes du pays**

L'expérience de la politique culturelle verte mise en œuvre à Grenoble à partir de 2014, souvent présentée en rupture avec les valeurs de la création artistique depuis cinquante ans, a généré des inquiétudes dans le secteur culturel. L'article-documentaire de Frédéric Martel sur le site de France Culture en 2020, qui a largement contribué à relancer la polémique, cite d'ailleurs l'adjointe « culture[s] » de Grenoble : *« J'ai de la chance par rapport à mes collègues de Bordeaux, Strasbourg, ou Lyon, je n'ai pas d'Opéra. »* En 2020, de nouvelles majorités EELV sont justement élues dans ces trois villes où sont implantées trois des plus importantes maisons d'opéra en région, toutes en période de transition : recrutement d'une nouvelle direction à l'Opéra national de Bordeaux, décision à prendre pour d'importants travaux ou la reconstruction du bâtiment pour l'Opéra national du Rhin à Strasbourg, arrivée d'une nouvelle direction à l'Opéra national de Lyon. La décision de la nouvelle équipe municipale de Lyon de réduire de 500 K€ sa subvention a renforcé les inquiétudes, faisant craindre des baisses de même ordre dans les autres Villes de majorités vertes, qui contribueraient à fragiliser les établissements concernés et les emplois qu'ils génèrent.

### **Une réalité politique locale rassurante qui demeure à suivre avec attention**

Toutefois, dans le cadre de la mission, j'ai rencontré un certain nombre d'élus EELV de ces majorités (à Bordeaux et à Strasbourg) et d'autres villes (l'adjoint à la culture de Rennes notamment), et tous ont manifesté une réelle bienveillance vis-à-vis de leur maison d'opéra, dont le rôle artistique, culturel et social ne paraissait pas en contradiction avec les valeurs qu'ils souhaitent voir s'y exprimer. Cette bienveillance nous a été confirmée par les équipes des maisons concernées. On peut penser que le jeu politique national est en grande partie responsable du décalage entre l'image des élus verts, qui ne seraient pas favorables à la culture, et la réalité que l'on peut observer localement, où les choix politiques ne sont pas toujours aussi radicaux que la caricature qui en est faite.

### **L'émergence du développement durable dans les maisons d'opéra**

Par ailleurs, la prise de conscience de l'importance de l'enjeu écologique s'inscrit dans un mouvement global de la société, qui se retrouve aussi à l'intérieur des maisons d'opéra. Plusieurs d'entre elles se sont engagées dans un programme de développement durable au sein de leur établissement parfois depuis plus de dix ans, l'Opéra national de Lyon ayant été l'un des précurseurs, avec le Festival d'Aix-en-Provence, notamment pour une réflexion innovante sur les questions de construction de décors. Les actions de l'Opéra Comique en faveur de la diversité et de l'égalité ont été saluées par des labels de l'Afnor. L'Opéra de Lille s'est vu attribuer en 2021 le label ISO 20121, marquant une étape pour le projet de développement durable lancé en 2016. Ce mouvement s'est également illustré ces derniers mois par de nombreuses initiatives de publications et débats publics (Blog de la revue Alternatives théâtrales : « Europe Écologie les Verts au risque de l'opéra » ; colloque à l'Opéra Comique ; Accord Majeur, etc.). Mais toutes les maisons qui ont lancé ces programmes de développement durable ont souligné des travaux très chronophages pour les équipes, et par conséquent difficiles à pérenniser, voire à concrétiser.



### **Une prise de conscience sectorielle qui se traduit par des engagements concrets**

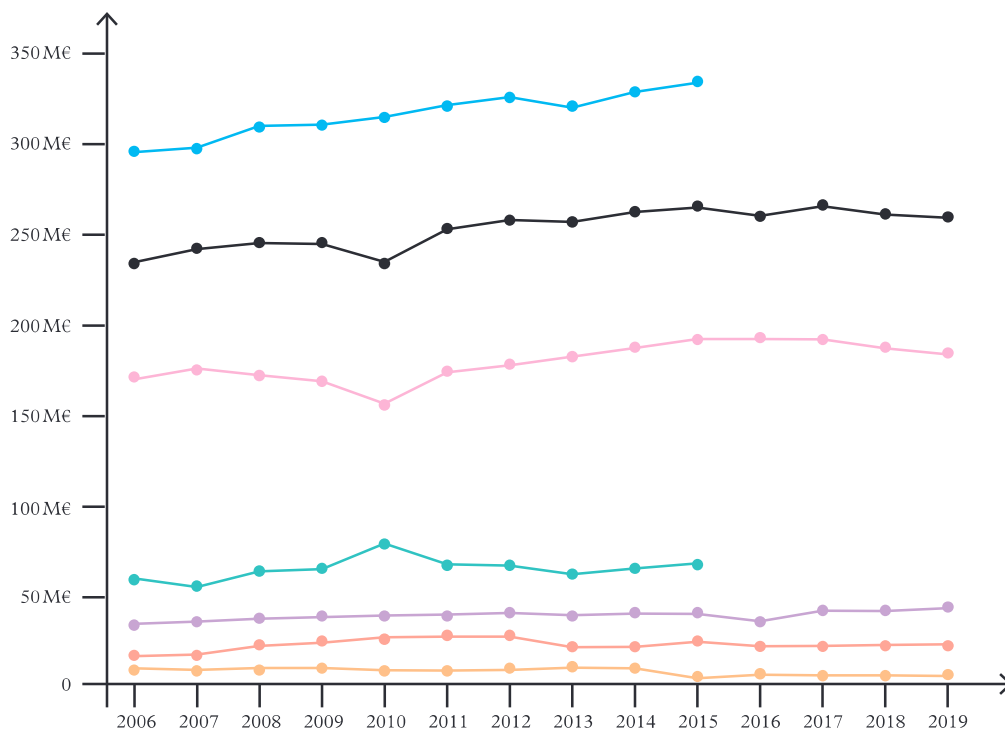
Plus concrètement, en 2020, un groupe de travail dédié s'est constitué au sein des Forces Musicales avec l'objectif de rédaction d'un référentiel environnemental qui puisse être un outil opérationnel pour chaque maison. Le réseau européen Fedora qui soutient la création et la coopération entre opéras, lance un ambitieux projet de soutien au développement durable. Par ailleurs le Festival d'Aix-en-Provence, l'Opéra de Lyon, le Théâtre du Châtelet et la Monnaie de Bruxelles se sont constitués en réseau pour établir un cadre technique commun de coproduction qui permet de mutualiser les coûts et matériaux. Les travaux des Forces Musicales sur le sujet de l'environnement constitueront une étape supplémentaire importante pour les maisons elles-mêmes mais également pour tout le secteur des métiers de la scénographie, des costumes et du digital culturel.

### **Le développement durable en matière de publics : un bilan et de nouveaux défis à relever**

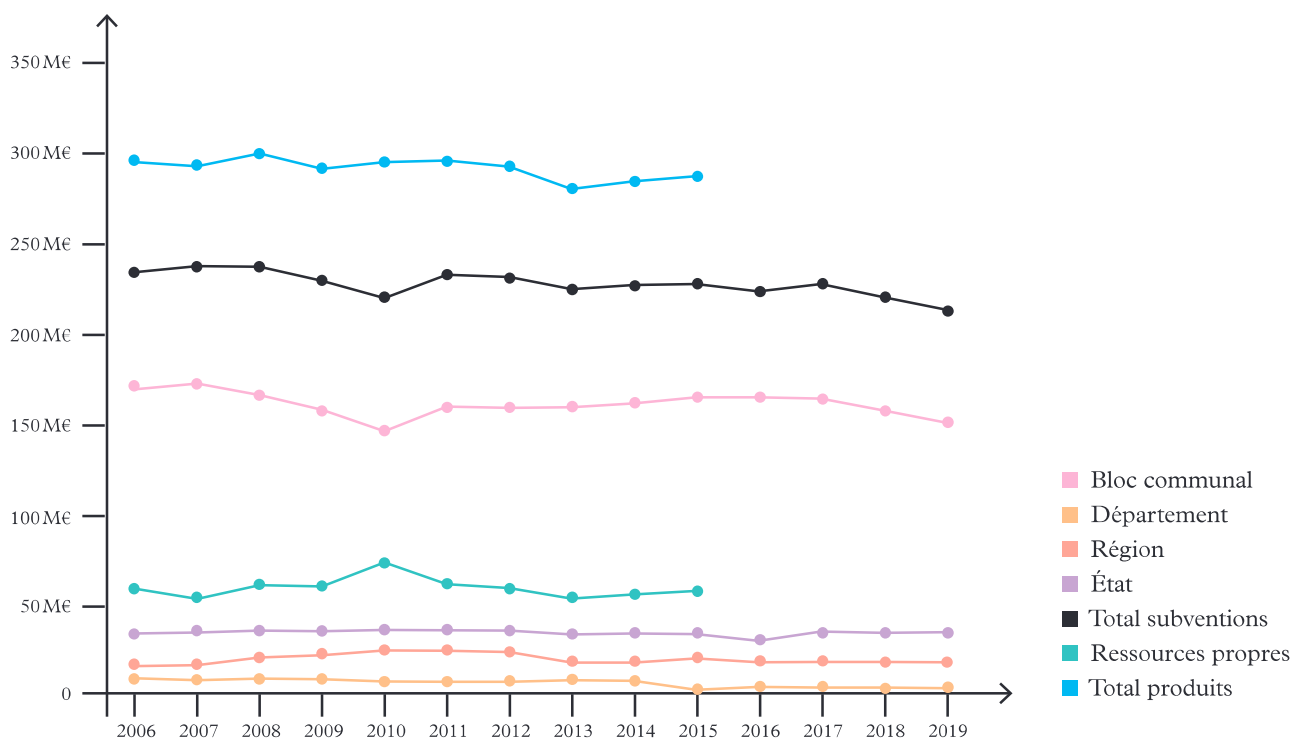
Enfin, on le verra dans les chapitres suivants, le développement durable est l'un des fondements de la transformation des maisons d'opéra depuis vingt ans, bien au-delà de l'enjeu climatique : il se retrouve notamment dans le domaine des publics, sur le plan de l'accès de l'opéra à tous, et pour tout ce qui concerne les projets participatifs, comme le souligne Bernard Focroulle dans sa contribution sur les droits culturels (Annexe 5). Une marge de progression reste toutefois possible, en particulier en matière de diversité – celle du public, des artistes et de la programmation – comme en matière d'égalité femmes-hommes, et de présence sur le territoire. Toutefois, comme tout nouveau développement, ces nouvelles actions ne pourront être mises en place que dans un cadre de fonctionnement consolidé et stable du point de vue financier et des ressources humaines, avec des aides spécifiques accompagnant la transition du secteur.

# Évolutions *budgétaires* : subventions et ressources propres

## ÉVOLUTION EN EUROS COURANTS



## ÉVOLUTION EN EUROS CONSTANTS





## IV.

# Ancrage *territorial*: financements et enjeux

Les dernières décennies ont été marquées par une prise de conscience de l'enjeu du territoire par les maisons d'opéra. Cette prise de conscience s'est traduite par le développement d'opérations visant à améliorer la présence de l'opéra sur le territoire. Elle se traduit à l'échelle locale, où la diversification des activités des maisons et les liens avec le réseau des acteurs artistiques, culturels, éducatifs et sociaux sont des voies déjà explorées par les maisons d'opéra depuis de nombreuses années. Elle se décline aussi à l'échelle des nouvelles régions, où se pose la question de l'irrigation et du rayonnement des maisons sur un vaste territoire, dont les formes restent à inventer. L'émergence des métropoles et des grandes régions a suscité de nouvelles attentes, à des échelles parfois difficiles à appréhender pour des établissements dont l'activité est fortement concentrée par nature, mais elle a aussi généré de nouvelles opportunités de financements qui peuvent être saisies par les maisons d'opéra. Il y a là un cercle vertueux, déjà à l'œuvre localement, qui pourrait être renforcé à l'échelle nationale.

## A. L'HISTOIRE MUNICIPALE DES MAISONS D'OPÉRA

### **Des établissements créés par les Villes à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle**

À l'exception des deux établissements nationaux parisiens, l'histoire des maisons d'opéra de notre pays est intimement liée à celle de ses villes. À partir de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, de nombreuses Villes parmi les plus dynamiques du pays engagent la construction d'un théâtre en capacité de présenter les plus grandes formes de spectacles, notamment des opéras. L'Opéra de Metz – le plus ancien encore en activité – est inauguré en 1752, le Grand Théâtre de Bordeaux en 1780, le Théâtre Graslin de Nantes en 1788, le Théâtre du Capitole de Toulouse en 1816, etc.

### **Des lieux de rendez-vous privilégiés pour la bourgeoisie locale au XIX<sup>e</sup> siècle**

Tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, et jusqu'au milieu du siècle dernier, ces théâtres se sont affirmés comme des lieux d'excellence artistique, l'opéra étant alors souvent considéré comme le plus élevé des arts, et les maisons d'opéra comme des lieux de rendez-vous privilégiés pour la bourgeoisie locale, qui se les est fortement appropriés. Les Villes, qui financent alors totalement leur fonctionnement et en assurent directement la gestion, en tirent un prestige qui contribue à leur rayonnement régional et national. Les habitants en tirent un sentiment de fierté qui perdure aujourd'hui et que l'on retrouve dans l'attachement aux labels et aux appellations nationales.

### **Des financements de plus en plus pluriels depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle**

Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les financements des maisons d'opéra et le paysage institutionnel dans lequel elles évoluent ont énormément changé. Sous l'effet de la politique culturelle menée par le Ministère des Affaires culturelles, puis de la Culture à partir des années 1960, l'État affirme son soutien à la culture. D'autre part, les politiques de décentralisation menées depuis les années 1980 ont fait émerger de nouveaux échelons territoriaux ; les Régions puis les Communautés d'agglomération et les Métropoles, qui contribuent désormais au développement et au financement du secteur culturel. Dans un cadre légal faisant de la culture une compétence partagée, ce double mouvement a donné naissance aux financements croisés, dont les maisons d'opéra bénéficient, même si c'est dans une moindre proportion que dans d'autres structures du spectacle vivant.

## B. UN MOUVEMENT DE MÉTROPOLISATION À POURSUIVRE

### **Des établissements largement financés par les Villes**

Dans la continuité de leur histoire municipale, les maisons d'opéra demeurent de très loin financées par les Villes, qui leur consacrent plus de 123,4M€ en 2019 (chiffres ROF, 25 maisons d'opéra, hors établissements nationaux), sans compter l'entretien des bâtiments, dont elles sont propriétaires.

### **Les Métropoles de plus en plus engagées**

Depuis la fin des années 1990, suite à la généralisation des Communautés d'agglomération et à l'avènement des Métropoles, plusieurs Villes ont toutefois partagé la responsabilité de leur maison d'opéra à ce nouvel échelon territorial. C'est par exemple le cas d'Avignon, Lille, Nantes, Toulon ou Toulouse, ou à Montpellier où la Ville a même transféré l'opéra à la Métropole. Les Communautés d'agglomération et les Métropoles consacrent ainsi 72,7M€ aux maisons d'opéra du pays en 2019 (chiffres ROF, 25 maisons d'opéra, hors établissements nationaux). On peut ainsi estimer que, dans les trois dernières décennies, plus d'un tiers des moyens dégagés par les Villes pour leur maison d'opéra a été transféré aux Métropoles au niveau national. C'est un mouvement très important. Il va dans le sens de la répartition géographique du public, celui-ci étant majoritairement métropolitain.

### **Encourager le mouvement de métropolisation**

L'État pourrait encourager ce mouvement. Avec la baisse des dotations globales de fonctionnement aux collectivités tout au long des années 2010, le coût d'une maison d'opéra est en effet de plus en plus difficile à porter pour les villes-centres, même pour les plus grandes d'entre elles. Les communautés d'agglomération et les métropoles, qui jouent un rôle croissant depuis la loi du 27 janvier 2014 sur l'action publique territoriale et l'affirmation des métropoles (loi MAPTAM), ont par ailleurs des limites géographiques correspondant mieux au bassin de vie des français, y compris en matière culturelle : tous les habitants du territoire peuvent bénéficier des établissements lyriques qui y sont implantés. Le mouvement de métropolisation des maisons d'opéra pourrait être d'autant plus encouragé qu'il a l'intérêt de susciter, autour de ces équipements, l'émergence de consensus vertueux entre élu-e-s de tout leur territoire. Cela contribuerait à consolider les financements des maisons d'opéra et à faire en sorte qu'elles conservent les moyens de remplir leurs missions.

### **La persistance du bloc communal dans le financement des maisons d'opéra**

Dans l'ensemble, le « bloc communal » représente 190,74 M€ de financements pour les maisons d'opéra sur 268,24 M€ de financements publics en 2019, soit environ 71 % (chiffres ROF, 25 maisons d'opéra, hors Opéra national de Paris). Il faut d'ailleurs souligner que, malgré le contexte tendu des finances publiques locales, le bloc communal demeure très engagé pour ses maisons d'opéra : tandis que les budgets culture du bloc communal ont baissé de 7,658 M€ à 7,080 M€ au niveau national entre 2013 et 2017 (soit -7,55%), les moyens consacrés aux maisons d'opéra par le bloc communal sont passés de 189,73 M€ à 198,97 M€ (+3,19%). Les maisons d'opéra représentent toujours une part importante des budgets culture des Villes ou des Métropoles qui en ont la responsabilité : 16 M€ sur 75 M€ pour la Ville de Bordeaux, ou 13,4 M€ sur 84 M€ pour la Métropole de Montpellier par exemple.

### **Des retombées économiques importantes**

Les collectivités locales sont toutefois aussi les premières bénéficiaires de l'activité des maisons d'opéra en termes de retombées économiques. L'étude des Forces Musicales de 2017 estime la valeur économique des maisons d'opéra à 414 M€ par an qui sont pour 40 % réinjectés dans le tissu économique local (hôtels, restaurants, commerces, entreprises diverses, etc.).

## **C. DES STATUTS ET DES FINANCEMENTS DE PLUS EN PLUS DIVERS**

### **Des établissements bénéficiant des financements croisés**

Les financements des maisons d'opéra se sont fortement diversifiés dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle. Les sources existantes ne permettent pas de retracer précisément l'évolution, mais la photographie des financements actuels est claire : si le bloc communal demeure de très loin la principale source de financement des maisons d'opéra, celles-ci bénéficient aujourd'hui largement des financements croisés avec 64,7 M€ de subventions provenant d'autres échelons territoriaux : 7 M€ des Départements (2,72%), 25,56 M€ des Régions (9,91%), et 33,11 M€ de l'État (12,82%) en 2019 (chiffres ROF, 25 maisons d'opéra, hors établissements nationaux).

### **Effondrement du soutien des Départements, fragilisation du soutien des Régions, compensation partielle de l'État**

Depuis 2012, dans le contexte tendu des finances publiques locales, ces financements ont toutefois évolué à la baisse. Entre 2013 (date à laquelle les financements des Départements étaient les plus hauts au niveau national selon les données connues, à 11,5 M€) et 2019, les Départements ont réduit leurs subventions aux maisons d'opéra de 4,48 M€ (-38,90%). De même, entre 2012 (date à laquelle les financements des Régions étaient les plus hauts au niveau national selon les données connues, à 29,48 M€) et 2019 les Régions ont réduit leurs subventions aux maisons d'opéra de 3,8 M€ (-13,17%). Parallèlement, l'État a augmenté son soutien aux opéras en région de 1,8 M€ (+5,93%), mais il a réduit sa subvention à l'Opéra national de Paris de 9,17 M€ (-8,8%) :

cette économie, qui aurait pu permettre une meilleure péréquation territoriale du soutien de l'État, n'a donc que très partiellement été réorientée vers les maisons d'opéra en région.

### **Les financements croisés : un vecteur de stabilité**

Plusieurs personnalités auditionnées dans le cadre de la mission ont souligné que les financements croisés contribuent à la stabilité et au développement des maisons d'opéra : ils favorisent l'implication de l'ensemble des partenaires et diminuent la dépendance à l'égard d'une collectivité unique dont le changement de politique peut, parfois pour des raisons qui dépassent le projet de la maison, fragiliser durablement l'établissement. Cette situation repose sur le choix de l'État de maintenir le principe de la compétence partagée des collectivités territoriales dans le domaine de la culture, renouvelé avec la loi NOTRe. La coopération entre les différents échelons peut certainement être améliorée, notamment pour que les missions ne soient pas multipliées à l'infini, mais il est important que la future loi 3DS – différenciation, décentralisation, déconcentration, simplification – renouvelle le choix d'une compétence partagée des collectivités territoriales dans le domaine de la culture. Catherine Morin-Dessailly l'a rappelé lors de la deuxième réunion de la commission : *« Comme l'ensemble des collectivités veut avoir la compétence culturelle, il faut absolument faire en sorte que, chacune à sa manière puisse intervenir dans le financement des maisons d'opéra. Chacune a une bonne raison d'y intervenir. Il faut renforcer cette coopération, car rien n'est plus dangereux qu'un établissement qui ne reposerait que sur le financement d'une seule collectivité majoritairement présente. »*

### **Une transformation des statuts liée à l'évolution des structurations et des financements**

La diversification des financements des maisons d'opéra a par ailleurs initié un mouvement de changement de leur statut. Nées à l'initiative des Villes, la grande majorité des maisons d'opéra demeure en régie municipale : elles sont 13 sur 23. Mais dans les dernières décennies, plusieurs d'entre elles sont passées du statut de régie directe à celui de régie personnalisée : 4 ont ainsi fait ce changement, toutes à caractère administratif pour garder le statut public du personnel, sauf l'Opéra de Dijon qui est à caractère industriel et commercial. Ce statut, qui améliore la gestion au quotidien, permet de présenter un budget autonome à l'ensemble des financeurs publics, mais également d'associer les collectivités partenaires dans leurs instances et de créer un dialogue autour du projet. D'autre part, les maisons implantées sur plusieurs villes (Opéra national du Rhin puis Angers Nantes Opéra) se sont constituées en syndicat mixte, statut qui a toutefois l'inconvénient de ne pouvoir associer l'État dans le conseil d'administration.

### **L'émergence limitée du statut d'EPCC**

Le système de gestion publique demeure mal adapté à l'organisation du spectacle vivant. Pour bénéficier de plus de réactivité et de souplesse de gestion certaines maisons dans les années 1980-1990 se sont transformées en association loi 1901 (l'Opéra national de Lyon, qui a conservé une partie de sa gestion en régie municipale, et l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie par exemple). Ce statut peut néanmoins soulever des questions pour des institutions dotées de financements publics de cette importance. Ainsi l'État crée en 2002 le statut d'établissement public de coopération culturelle (EPCC), avec une gestion en EPIC prévue pour les maisons d'opéra, qui sécurise la gestion des fonds publics, stabilise les financements, et permet une souplesse et réactivité de gestion. Lille, Rouen et Toulon sont ainsi devenus des EPCC, mais le mouvement s'est malheureusement arrêté là.

## **D. COLLABORER AVEC LES AUTRES ACTEURS ARTISTIQUES ET CULTURELS DU TERRITOIRE**

Comme l'État, les collectivités territoriales attendent des opérateurs culturels qu'ils s'intègrent à la politique culturelle qu'ils mènent sur leur territoire et participent à en atteindre les objectifs. Or, dans les dernières décennies, les injonctions territoriales à l'égard des maisons d'opéra se sont multipliées.

### **Un paysage culturel qui s'est considérablement enrichi dans les dernières décennies**

Cela se traduit notamment par la demande de collaborer davantage avec les autres acteurs artistiques et culturels de la cité et du territoire. Dans les dernières décennies du xx<sup>e</sup> siècle, sous l'impulsion des politiques culturelles menées par l'État et les collectivités territoriales, le paysage dans lequel s'inscrivent les maisons d'opéra s'est radicalement transformé : de nombreux équipements culturels ont vu le jour, y compris dans les métropoles où étaient déjà implantées des maisons d'opéra ; et le nombre d'acteurs du secteur a considérablement augmenté au niveau national, comme on l'a vu avec les ensembles indépendants.

### **Un rôle de ressource pour l'écosystème culturel du territoire**

Les maisons d'opéra font aujourd'hui partie d'un écosystème d'une grande diversité dont la vitalité est entretenue par les mêmes collectivités locales qui les financent. Dans cet écosystème, elles sont parmi les institutions culturelles les plus importantes, dont les financeurs attendent qu'elles jouent un rôle non plus seulement de rayonnement, mais aussi de moteur et de ressources pour tous. La majorité des directeurs ou directrices d'opéra auditionnés a souligné que les collaborations avec les acteurs artistiques et culturels de la ville, de la métropole et de la région faisaient partie de leur cahier des charges. Les maisons d'opéra qui collaborent le plus avec les autres acteurs artistiques et culturels du territoire sont aussi celles qui semblent avoir le plus de légitimité auprès des collectivités.

## **E. DES ATTENTES TERRITORIALES RENFORCÉES**

Au-delà, la diversification des sources de financements des maisons d'opéra a eu pour conséquence de multiplier les attentes territoriales dans les cahiers des charges et les conventions d'objectifs.

### **La multiplication des attentes municipales, métropolitaines, régionales, etc.**

Cette exigence de collaboration se retrouve désormais à chaque niveau territorial, de la Ville à la Région. D'une maison d'opéra, il est désormais attendu non seulement l'excellence en matière de création et de production, mais également un engagement fort en matière de médiation et d'action artistique et culturelle, voire d'éducation artistique et culturelle, une plus grande ouverture à un public diversifié, mais aussi un rayonnement territorial sous des formes de plus en plus variées (tournées, retransmissions, etc.), ou encore un déploiement numérique, etc.

### **L'émergence de l'échelle régionale**

Certaines missions changent d'échelle. La sensibilité croissante pour l'enjeu du territoire, alors que près de 80 % des français ne vivent pas dans une métropole où il y a une maison d'opéra, a transformé l'ambition de démocratisation culturelle, qui ne peut plus demeurer cantonnée aux métropoles, moins encore aux villes-centres, et doit trouver de nouveaux outils pour se déployer à l'échelle régionale. Les élus régionaux que j'ai pu auditionner dans le cadre de ma mission ont tous insisté sur l'importance d'irriguer le territoire régional, et pas seulement la ville-centre. Il s'agit d'un enjeu de premier ordre à l'heure d'une distance économique et sociale croissante entre les grandes métropoles et le reste du territoire.

### **L'appropriation régionale des maisons d'opéra**

L'évolution même des noms de certaines maisons d'opéra est emblématique de l'élargissement des attentes territoriales. On parle par exemple de l'Opéra national de Bordeaux *Aquitaine*, de l'Opéra Orchestre national de Montpellier *Occitanie*, de l'Opéra national de Nancy *Lorraine* (ce nom étant antérieur à la fusion de la Lorraine avec l'Alsace et la Champagne-Ardenne), ou de l'Opéra de Rouen *Normandie*, alors même que la Région représente chaque fois, sauf à Rouen, un apport financier souvent très minoritaire : en 2019, 1,58 M€ sur 22,36 M€ de financements publics à Bordeaux (7,07%), 3,8 M€ sur 20,47 M€ à Montpellier (18,56%), 1,37 M€ sur 13,18 M€ à Nancy (10,44%).



### **Le territoire: un défi difficile pour les maisons d'opéra**

Depuis plusieurs années, une majorité des maisons d'opéra s'est emparée de l'enjeu social et culturel de la responsabilité territoriale de son établissement, et de sa vocation régionale. Relever le défi du territoire n'a pourtant rien d'évident pour des structures dont l'activité consiste avant tout à produire des spectacles de grand format dont la diffusion en région est impossible. Alors comment renforcer la présence de la maison sur le territoire? Et quelles formes peuvent prendre les collaborations avec le tissu d'acteurs artistiques et culturels du domaine musical et lyrique pour y parvenir?

## **F. DEUX EXEMPLES DE STRUCTURATION RÉGIONALE SUR PLUSIEURS VILLES**

Certaines maisons d'opéra se sont développées selon des structurations territoriales originales, sur plusieurs villes, renforçant ainsi leur ancrage territorial.

### **L'exemple de l'Opéra national du Rhin**

Né en 1972 à l'initiative des Villes de Strasbourg, Mulhouse et Colmar, l'Opéra national du Rhin déploie son activité sur trois sites répartis dans chacune d'elles : l'Opéra de Strasbourg, dont il assure totalement la gestion, où sont créées ses productions d'opéra ; La Filature de Mulhouse, qu'il partage avec la scène nationale, où est implanté son Ballet ; et la Comédie de Colmar, qui a aussi une programmation propre, où est implanté son Opéra-Studio. Chaque site a sa spécificité. Cette structuration, qui fait consensus au sein des partenaires, présente des avantages pour tout le monde : la Ville de Strasbourg ne porte pas seule le coût d'un opéra national ; les Villes de Mulhouse et Colmar n'auraient pas les moyens d'avoir un opéra avec ce niveau de qualité ; les productions ont une vie plus longue avec davantage de représentations qui touchent un public plus nombreux ; et la maison dispose d'autres équipements pour son ballet et son opéra-studio.

### **L'exemple d'Angers Nantes Opéra**

Beaucoup plus récemment, en 2003, Angers Nantes Opéra est né, lui aussi, de l'initiative de Villes qui ont souhaité mettre leurs moyens en commun. Il associe la Région Pays de la Loire, premier financeur de l'Orchestre des Pays de la Loire qui participe aux productions de la maison. Son activité se déploie sur deux sites principaux : le Théâtre Graslin à Nantes, dont il assure totalement la gestion, et le Grand Théâtre d'Angers, en régie municipale, où est aussi proposée une programmation pluridisciplinaire à dominante musicale, auxquels on peut ajouter Le Quai à Angers. Après quelques années de recherche d'un bon équilibre entre les deux villes, aujourd'hui tout le monde y trouve son compte : le coût est partagé entre les deux villes ; des équipes administratives sont implantées sur les deux sites ; la Ville d'Angers bénéficie régulièrement de spectacles d'opéra de qualité, dont certains y sont directement produits, sans avoir à supporter seule le coût d'un opéra ; le plateau de chacun des deux théâtres peut accueillir d'autres propositions lorsque l'activité lyrique est ailleurs.

Les deux maisons ont toutes deux un statut de syndicat au sein duquel sont associées les Villes : Angers Nantes Opéra, syndicat mixte, associe la Région, ce qui n'est pas le cas de l'Opéra national du Rhin, syndicat intercommunal, la collectivité régionale n'existant pas encore au moment de la création. Elle est aujourd'hui systématiquement invitée aux conseils d'administration.

### **Des financements publics consolidés**

Les exemples de l'Opéra national du Rhin et d'Angers Nantes Opéra montrent qu'une structuration sur plusieurs villes peut contribuer à diversifier et à consolider les financements municipaux d'une maison d'opéra en suscitant un intérêt pour chaque ville, mais aussi à renforcer les financements publics régionaux en raison du déploiement territorial de ses activités. Certains territoires pourraient engager une réflexion dans cette direction.

## G. MAINTENIR UNE IDENTITÉ FORTE POUR CHAQUE MAISON

### **Une réflexion aujourd'hui close en Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Dans le passé, une réflexion a également eu lieu dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la plus dense en maisons d'opéra, en vue de leur fusion ou de leur mutualisation. Les différents projets imaginés ne se sont jamais concrétisés, à la fois parce qu'ils imposaient de nombreux déplacements aux artistes permanents, parfois sur des longues distances, et parce qu'ils impliquaient une harmonisation des accords d'entreprises qui allait générer des surcoûts. Par ailleurs cette mutualisation induisait une perte de contrôle des Villes sur leur maison d'opéra. Plusieurs personnalités auditionnées dans le cadre de cette mission ont néanmoins rappelé ces projets, soulignant qu'ils auraient pu permettre de mieux articuler les forces en présence sur le territoire régional, mais aussi de renforcer l'implication des partenaires publics afin d'améliorer la qualité des projets, notamment celle de la Région qui ne finance aujourd'hui aucune des quatre maisons (hors aide au projet depuis 2020, voir plus bas), et de l'État, nulle ou très faible pour les quatre maisons d'opéra.

### **L'hypothèse sans suite d'un rapprochement entre l'Opéra national de Lorraine et l'Opéra de Metz**

Dans la dernière décennie, l'idée a également germé d'un rapprochement de l'Opéra national de Lorraine, basé à Nancy, et de l'Opéra de Metz, les deux villes n'étant distancées que de 60 km. Cette idée a vite été abandonnée car chaque ville voulait préserver l'identité de sa maison, la présence d'une autre maison dans un rayon relativement réduit contribuant par ailleurs à accroître la diversité de l'offre pour le public, comme l'ont souligné plusieurs élus et professionnels auditionnés dans le cadre de la mission.

### **La collaboration entre Angers Nantes Opéra et l'Opéra de Rennes : Opéra en Grand Ouest**

À l'échelle « régionale », on peut aussi citer le cas spécifique de la collaboration entre Angers Nantes Opéra et l'Opéra de Rennes, qui dépasse les frontières administratives tout en s'inscrivant dans la continuité historique régionale de la Bretagne et de la Loire-Atlantique. Cette collaboration s'appuie ainsi sur la volonté durable de la Ville de Rennes et de la Métropole de Nantes de travailler ensemble, dans le domaine lyrique comme dans d'autres domaines. En 2019, avec aussi la Ville d'Angers, les trois collectivités ont initié le projet Opéra en Grand Ouest, dont la vocation est de développer la production et la diffusion lyrique entre les trois villes. Les parties prenantes en sont satisfaites, car cette association génère le même type d'avantages que la mutualisation entre Nantes et Angers : les productions ont une vie plus longue, le plateau de chaque maison est moins sollicité et permet l'ouverture à d'autres propositions, et les deux maisons d'opéra gardent chacune leur équipe et développent un projet artistique et culturel distinct. C'est là une vraie réponse à l'enjeu de la présence territoriale, qui ne réduit aucun site à un « garage », préserve l'identité de chaque maison, et favorise le développement d'autres dimensions de l'activité. Cette réussite repose néanmoins fortement sur les relations que les directeurs actuels des deux maisons ont su construire, et sa pérennité interroge. Les déplacements des équipes et des forces artistiques permanentes demeurent également une contrainte.

## H. LES COLLABORATIONS ENTRE MAISONS D'OPÉRA DANS LES NOUVELLES GRANDES RÉGIONS

La loi du 16 janvier 2015 sur la délimitation des régions a considérablement transformé le paysage régional des maisons d'opéra dont le territoire s'est élargi le 1<sup>er</sup> janvier 2016, soit 16 maisons d'opéra sur 23 (hors établissements nationaux).

### **Des régions qui comprennent désormais plusieurs maisons d'opéra**

Avant 2016, le paysage type était simple : 15 régions sur 21 disposait d'une seule maison d'opéra en France métropolitaine (il n'y a pas de maison d'opéra outre-mer). Après 2016, ce paysage type est devenu largement minoritaire. Il se retrouve encore dans trois régions qui n'ont pas fusionné (la Bretagne, le Centre et les Pays de la Loire), ainsi qu'en Bourgogne Franche-Comté, puisqu'il n'y a plus d'opéra en Franche-Comté depuis le rattachement du Théâtre Ledoux à la Scène nationale de Besançon. Un nouveau paysage type s'est dessiné, dans lequel plusieurs maisons de rayonnement parfois national coexistent sur le même territoire régional. Sur les treize régions issues de la réforme territoriale, quatre ont deux opéras (Hauts-de-France, Nouvelle Aquitaine, Normandie, Occitanie), une a trois opéras (Auvergne Rhône Alpes), et deux ont quatre opéras (Grand Est et Sud).

### **L'articulation des maisons d'opéra sur un même territoire**

Ce nouveau paysage régional pose la question de l'articulation des maisons d'opéra entre elles, et de leur collaboration pour irriguer le territoire régional. Il pose aussi la question, pour les Régions, des mutualisations possibles entre ces équipements culturels qui figurent parmi les premiers bénéficiaires des subventions qu'ils versent.

### **Des exemples de collaborations régionales intéressantes**

Sans aller jusqu'à la mutualisation, l'émergence de grandes régions où coexistent plusieurs maisons d'opéra a encouragé les collaborations entre elles. L'exemple le plus abouti est celui de l'Opéra national de Bordeaux et de l'Opéra de Limoges, qui ont signé ensemble une convention de partenariat dans le cadre d'un protocole plus large qui lie les deux Villes depuis la fusion de l'Aquitaine avec le Limousin. Cette convention prévoit la création à l'Opéra de Limoges d'un spectacle qui est également représenté à Bordeaux, la tournée du Ballet de l'Opéra national de Bordeaux à Limoges, et la coopération des deux maisons en matière de renforts de chœurs pour les plus grosses productions. Dans la même perspective, mais à un niveau d'intensité moindre, l'Opéra national de Lorraine et l'Opéra de Metz ont mis en place une collaboration qui fonctionne bien, notamment pour renforcer leurs chœurs permanents lorsque cela est nécessaire, favorisée par la distance réduite entre les deux villes. L'Opéra Orchestre national de Montpellier et le Théâtre du Capitole de Toulouse ont également essayé ce type de collaboration sans toutefois trouver un modèle économique satisfaisant, les surcoûts générés étant plus importants, notamment du fait de la distance entre les deux villes et des modalités des accords d'entreprise pour le travail hors-les-murs.

### **Un potentiel d'augmentation du soutien public régional favorisé par les collaborations territoriales**

Ces collaborations, qui contribuent à mieux structurer le secteur lyrique régional, peuvent aussi conduire les Régions à renforcer leur soutien aux maisons d'opéra, de façon directe, mais aussi de façon indirecte à travers des dispositifs incitant les principales structures du secteur à travailler ensemble. C'est le cas de la Région Normandie qui a mis en place une « plateforme », abondée à hauteur de 100 K€ par an, pour soutenir les projets communs de l'Opéra de Rouen Normandie, de l'Orchestre Régional de Normandie et du Théâtre de Caen. Il en va de même pour la Région Sud, qui invite depuis 2020 les quatre maisons d'opéra de son territoire à coproduire chaque saison deux productions en apportant un financement d'environ 280 K€ : une grande forme lyrique pour leurs grandes salles, et une petite forme pour le réseau des scènes pluridisciplinaires.

## **I. LA DIFFUSION RÉGIONALE DES PRODUCTIONS D'OPÉRA**

### **Des représentations largement concentrées dans les théâtres-sièges**

De manière générale, la grande majorité des représentations d'opéra ont lieu dans les maisons d'opéra : sur les 3 495 représentations données par les 22 opéras qui font l'objet de l'étude de la ROF en 2017, 90 % ont eu lieu dans leurs théâtres.

### **Une attente du réseau des scènes pluridisciplinaires très hétérogène**

Certaines scènes pluridisciplinaires, notamment des scènes nationales et celles qui disposent d'une fosse d'orchestre, souhaiteraient accueillir un spectacle d'opéra. La volonté des maisons d'opéra de diffuser dans ce réseau se heurte toutefois à la réalité de leurs capacités techniques et budgétaires. Les spectacles lyriques produits par les maisons d'opéra pour leur grande salle ne sont pas adaptés à une diffusion régionale : même les productions les plus légères sont beaucoup trop lourdes pour les équipements culturels du territoire. Outre le problème des capacités techniques des lieux d'accueil (fosse et plateau), même avec des effectifs très réduits, les coûts restent très au-dessus des spectacles habituellement présentés. Par ailleurs, les scènes nationales et théâtres de ville, dont l'identité de programmation n'a rien à voir avec celle d'un opéra, ont souvent des attentes différentes des maisons d'opéra en termes de choix artistiques, et elles ne travaillent pas dans les mêmes calendriers.

### **Une diffusion qui grève nécessairement les marges artistiques**

L'Opéra national de Lyon est l'une des rares maisons qui diffuse certaines de ses productions dans d'autres théâtres de sa région, ce qui l'oblige toutefois à financer une partie des coûts de ces opérations. Principalement pour des raisons de coût, rares sont les maisons qui peuvent diffuser de véritables productions d'opéra dans d'autres réseaux, alors que ce serait là le principal défi pour atteindre des publics qui n'ont pas régulièrement accès à une offre lyrique : la marge artistique des maisons d'opéra, déjà soumise à de fortes tensions, s'en trouverait directement impactée. Dans une moindre mesure, ce constat s'applique aussi à la danse et aux concerts symphoniques pour les maisons d'opéra disposant d'un ballet ou d'un orchestre permanent : il n'existe pas d'opération de diffusion en région sans coût supplémentaire pour la maison d'opéra. Les ballets des maisons d'opéra tournent très peu en région. L'orchestre de l'Opéra national de Bordeaux, qui tournait régulièrement en région il y a quelques années, n'y parvient presque plus.

### **La question du financement de la diffusion régionale**

La diffusion régionale a un coût : sans financements spécifiques elle contribue à réduire un peu plus la marge artistique de la maison et ses capacités de production, déséquilibrant ainsi l'activité des forces artistiques permanentes. À ce titre, il serait bienvenu de clarifier la nature de la mission des maisons d'opéra sur leur territoire en matière de diffusion régionale. Plusieurs professionnel·le·s auditionnés ont relevé une contradiction de la part de leurs partenaires financiers entre des attentes de diffusion pour générer des moyens supplémentaires, et celles de diffuser en région pour atteindre d'autres publics, mais qui génèrent un déficit.

## **J. DES FORMATS PLUS FAVORABLES À LA DIFFUSION EN RÉGION**

Les productions lyriques des plateaux des maisons d'opéra n'étant pas adaptées aux tournées en région, certaines maisons d'opéra explorent d'autres pistes pour irriguer le territoire régional.

### **Des productions conçues par les maisons d'opéra pour être diffusées en région**

Parmi elles, certaines tentent de produire elles-mêmes des spectacles lyriques légers spécifiquement dédiés à la diffusion hors-les-murs, généralement sans grand succès jusqu'à présent : œuvres méconnues ou créations dans lesquelles les théâtres d'accueil ne retrouvent pas leurs attentes d'opéra, coûts trop élevés. De ce fait, la diffusion reste très limitée. Les maisons d'opéra continuent toutefois à étudier cette question. C'est le cas par exemple de quatre maisons d'opéras du Grand-Est qui se sont associées pour créer une forme légère, *Offenbach Report*, qui aurait dû être diffusée dans les théâtres de la région cette saison si la crise de Covid-19 n'avait pas eu lieu. C'est aussi le cas dans le Sud, où *Pomme d'Api* d'Offenbach, petite forme créée en commun par les quatre maisons d'opéra du territoire est diffusée par les services régionaux eux-mêmes dans le réseau des scènes pluridisciplinaires. Le projet ne semblait pas trouver un grand nombre d'accueils et la diffusion a, là aussi, dû être interrompue. Le bilan de ces nouvelles propositions devra être observé dans les saisons à venir.

### **Les collaborations avec les compagnies lyriques et ensembles musicaux pour la diffusion**

D'autres maisons d'opéra ont initié des collaborations avec des structures de création indépendantes de type compagnies lyriques, qui disposent du savoir-faire des petites formes, pour monter des productions plus compatibles avec une diffusion régionale. Ils tournent d'autant plus facilement dans le réseau des scènes pluridisciplinaires du territoire que c'est leur vocation même et l'ambition des équipes qui les animent. C'est le cas du Théâtre du Capitole de Toulouse qui s'est par exemple associé avec l'Ensemble Justiniana pour proposer des spectacles hors-les-murs le long du Canal du Midi. L'Opéra de Reims, le Théâtre Impérial de Compiègne ou l'Opéra de Vichy diffusent également des formats très légers avec leurs compagnies en résidence. L'Opéra de Lille collabore avec des compagnies de la région pour des productions présentées hors-les-murs.

### **L'exemple de la Co[opéra]tive**

Dans la même perspective, on peut citer l'exemple de la Co[opéra]tive, créée en 2014 à l'initiative des trois scènes nationales de Besançon, Dunkerque et Quimper, en association avec le Théâtre impérial de Compiègne, qui ont depuis été rejoints par l'Opéra de Rennes et l'Atelier Lyrique de Tourcoing. Cette structure parvient à produire, souvent en collaboration avec des ensembles musicaux, des spectacles lyriques de qualité qui sont représentés plus d'une vingtaine de fois dans le réseau des scènes pluridisciplinaires. Son projet est original : la Co[opéra]tive associe en effet les six théâtres partenaires impliqués pour toutes les décisions importantes et tout au long du processus de production : même s'il présente un certain nombre de contraintes, c'est ce fonctionnement qui a permis son succès. Cet exemple montre que la demande des scènes pluridisciplinaires peut être satisfaite, et développée, en particulier pour les scènes nationales si elles sont impliquées dans la conception du projet.

## **K. LES RETRANSMISSIONS DES SPECTACLES**

D'autres outils existent pour rayonner sur le territoire régional. Pour atteindre des publics qui ne viennent pas dans l'opéra de la ville-centre, notamment parce qu'ils sont géographiquement éloignés, certaines maisons ont pris l'initiative de retransmettre leurs spectacles en direct, sur écrans, dans des salles ou en plein air.

### **Les retransmissions dans les cinémas et leurs limites**

Sur le modèle du Metropolitan Opera de New York, dont les retransmissions en direct dans les cinémas du monde entier sont célèbres, l'Opéra national de Paris retransmet chaque saison plusieurs de ses productions dans un grand nombre de salles en France et à l'étranger. Cela permet ainsi à des publics parfois très éloignés de découvrir certains des spectacles de l'une des plus grandes maisons d'opéra du monde. Cependant ces retransmissions sont payantes et touchent un public qui est le plus souvent déjà familier de l'opéra.

### **Le développement des retransmissions gratuites sur grand écran**

En région, certaines maisons d'opéra vont plus loin en retransmettant leurs spectacles sur grand écran hors du réseau des cinémas, lors d'opérations spécifiques qui se déroulent dans l'espace public ou dans des lieux culturels partenaires, avec un accès gratuit. Parmi les maisons d'opéra les plus engagées en la matière, on peut citer l'Opéra de Rennes qui retransmet un spectacle par saison dans de très nombreuses villes de la région depuis 2009, en partenariat avec Angers Nantes Opéra depuis 2019, l'Opéra de Lille depuis 2009 et chaque année depuis 2018 dans environ 25 villes, ou encore l'Opéra de Rouen Normandie depuis quelques années. D'autres maisons d'opéra ont parfois plus ponctuellement développé ce type d'opérations, comme l'Opéra national de Lyon sur la Place des Terreaux entre 2009 et 2014, ou le Festival d'Aix-en-Provence. En diffusant largement sur écran ces opéras choisissent le plus souvent parmi les titres le plus populaires du répertoire. Ce type d'opération contribue à montrer l'opéra sous un jour nouveau, sa facilité d'accès grâce aux sous-titres, et ainsi à défaire les idées reçues sur les maisons d'opéra. Le succès est très souvent

au rendez-vous, avec un public nombreux qui comprend généralement une part importante de nouveaux spectateurs. Il pourrait ainsi s'avérer utile de promouvoir, à l'échelle du secteur, ces formes alternatives de rayonnement territorial. Toutefois le coût de ces opérations est principalement celui de la captation du spectacle, dont le modèle économique s'est progressivement dégradé, on le verra plus loin.

### **La diffusion de spectacles à la télévision et en ligne**

Pour atteindre un public éloigné de leurs théâtres, les maisons d'opéra sont nombreuses à capter leurs spectacles pour les retransmettre à la télévision, si possible en partenariat avec des chaînes publiques. Ce type d'opération a vu le jour à la fin du siècle dernier, avant l'émergence du numérique, alors que la télévision constituait encore l'un des seuls modes d'accès aux contenus. Il demeure pertinent à l'ère du numérique : alors que les contenus diffusés sur les réseaux sociaux atteignent surtout un public *captif*, identifié par des algorithmes qui estiment nos attentes compatibles avec l'accès à des contenus culturels, les captations diffusées par les chaînes atteignent un public plus neutre, comprenant une partie de spectateurs néophytes. Il s'agit là d'un outil précieux pour élargir les types de public.



## V.

# Développer les *publics*

Les publics de l'opéra et les politiques menées par les maisons en matière de relation avec les publics ont fortement changé depuis le début du siècle.

Jusqu'au début des années 2000, les salles accueillait un public globalement homogène, et très fidèle, constitué d'une grande partie d'abonnés qui venaient voir la quasi-totalité des spectacles de la saison. Dans certaines maisons, les abonnements constituaient même une sorte de privilège qui pouvait être transmis de père en fils, avec parfois une place dédiée. Les salles étaient toujours pleines, et il était difficile pour un spectateur qui n'avait pas d'abonnement d'obtenir un billet pour un spectacle, d'où cette pratique longtemps populaire de venir faire la queue très tôt le matin devant l'opéra, le jour de l'ouverture des ventes, pour essayer d'obtenir une place. On se souvient de ces files d'attentes qui se formaient devant le Palais Garnier dès la veille au soir dans les années 1980. Le public, alors très connaisseur, ne pouvait pas bénéficier de surtitres et faisait preuve d'une grande exigence musicale, notamment sur les voix, à l'image du redoutable poulailler de l'Opéra de Marseille.

Comme la société, le public de l'opéra a changé. Il n'est plus aussi homogène qu'autrefois et s'est largement diversifié, notamment sous l'impulsion de politiques de démocratisation ambitieuses. Constituant encore un contingent important de spectateurs, la bourgeoisie elle-même n'est plus aussi homogène qu'autrefois, et ses habitudes ont changé. Le public vient désormais souvent de plus loin. Il décide plus tardivement de ses sorties, parfois au dernier moment. Ses attentes ont aussi évolué, en lien avec les références données par l'audiovisuel et les réseaux sociaux, plus immersives, plus immédiates. Comme on l'a vu, les collectivités ont renforcé leurs attentes en matière d'ouverture, d'accessibilité et de diversité, et les maisons d'opéra ont agi dans ce sens. On a aussi vu qu'elles sont plus nombreuses qu'il y a quelques décennies – Villes, Communautés d'Agglomération et Métropoles, Départements, Régions – superposant des exigences territoriales multiples qui se traduisent aussi dans le domaine des relations avec les publics.

S'il reste du travail pour que le public des maisons d'opéra soit à l'image de la société française, les maisons d'opéra ont pris l'enjeu du renouvellement et de l'élargissement du public à bras le corps depuis les dernières décennies. Les politiques qu'elles ont mises en œuvre pour les publics portent leurs fruits, même si les projets ambitieux qu'elles engagent ne sont pas assez mis en valeur et reconnus au niveau national.



## A. UN ART QUI S'EST LARGEMENT DÉMOCRATISÉ

### **Un public pluriel et nombreux**

Depuis les années 1980-1990, suivant les modèles initiés par l'État pour le théâtre et la danse, l'opéra s'est progressivement ouvert à tous les publics. Contrairement aux idées reçues, le public de l'opéra est aujourd'hui largement pluriel, attirant des spectateurs issus de toutes les catégories d'âges et de catégories sociales. Il attire aujourd'hui un public nombreux qui ne se cantonne pas à l'élite des grandes villes.

### **Plus de 2,6 millions de spectateurs par an dans les maisons et festivals d'opéra**

Les différentes sources ne permettent pas de connaître précisément le nombre de spectateurs assistant chaque année à un spectacle dans une maison d'opéra à l'échelle du secteur dans sa totalité. L'étude des Forces musicales de 2017 donne le chiffre de 2 millions de billets dans les 23 structures qui ont participé à son étude, sans les deux établissements nationaux. La même année, l'Observation sur l'art lyrique en France de la ROF, qui intègre les deux établissements nationaux mais pas Angers Nantes Opéra, l'Opéra national de Lyon ni l'Opéra de Rouen Normandie, en compte près de 2,47 millions. On peut ainsi estimer que le nombre total de billets émis cette année-là dépasse les 2,6 millions (dont environ 800 000 pour l'Opéra national de Paris et 70 000 pour l'Opéra Comique). Ces chiffres témoignent de la qualité des productions des maisons d'opéra, premier gage de leur succès.

### **Un public moins urbain qu'on le croit**

Le public se répartit notamment dans les grandes métropoles du pays. Toutefois l'étude des Forces Musicales montre que le public de l'opéra est moins urbain qu'on ne le croit : 44% des spectateurs n'habitent pas l'agglomération où est implantée la maison d'opéra ou le festival qui les accueille, d'où une pluralité géographique.

## B. DES MISSIONS AMBITIEUSES POUR LES PUBLICS

Ce nouveau visage du public de l'opéra est pour beaucoup le fruit d'une dynamique de décentralisation soutenue par l'État. Dans le contexte politique des années 1970-1980, marqué par le rapport Landowski et l'idée d'un service public de la culture dont la mission est de favoriser la rencontre de l'art avec le plus grand nombre, l'augmentation des subventions de l'État en région a favorisé l'excellence de la production et sa démocratisation.

### **Un prix moyen du billet maîtrisé à l'échelle du secteur**

Cette dynamique positive, permettant à un public plus large d'accéder à des spectacles de meilleure qualité, a été favorisée par une politique tarifaire favorable à l'échelle du secteur qui se retrouve encore aujourd'hui. L'étude des Forces Musicales de 2017 rappelle que les maisons d'opéra du pays proposent un prix moyen de billet modéré, à 25,20 € – contre 33 € pour un spectacle de variété ou un concert classé musiques actuelles et 37 € pour un billet d'un match de Ligue 1.

### **Des services de relations avec les publics dans toutes les maisons**

Depuis le début des années 2000, les maisons d'opéra possèdent toutes des services de relations avec les publics qui mettent en œuvre de nombreux partenariats et projets avec les établissements scolaires et sociaux de leur territoire, tout au long de leur saison. Cela permet d'entretenir cette dynamique de démocratisation, de transmission aux plus jeunes et d'atteindre les publics les plus éloignés.

### **Des missions pour les publics au cœur des cahiers des charges**

Ces missions font par ailleurs pleinement partie des dispositifs de soutien de l'État aux maisons d'opéra. Le label opéra national en région impose ainsi de «*favoriser l'accès de tous les publics aux manifestations, en cohérence avec les bassins de population et/ou leurs territoires d'implantation et en s'appuyant sur des politiques tarifaires et de communication adaptées, en particulier à destination des jeunes*». Le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles sur les opéras nationaux en région remis par Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur juge d'ailleurs positivement l'impact du label opéra national en région sur la démocratisation culturelle. Le conventionnement de Théâtre lyrique d'intérêt national, dont la création récente ne permet pas encore d'évaluer l'impact, impose quant à lui de «*garantir l'accès de tous les publics et en particulier les jeunes aux manifestations*». Pour l'un comme pour l'autre, un programme d'action culturelle ou de médiation est par ailleurs attendu.

### **Les Villes exigeantes en matière d'ouverture et de développement des publics**

Si ces deux niveaux de soutien de l'État ne concernent que 9 maisons d'opéra en plus des établissements nationaux parisiens, une très large majorité des maisons d'opéra s'est donnée des objectifs ambitieux pour les publics, notamment sous l'impulsion des Villes, de plus en plus en demande en matière d'accessibilité et d'ouverture.

## **C. INTENSIFIER LA POLITIQUE DE RENOUVELLEMENT DU PUBLIC EN S'ADRESSANT AUX PLUS JEUNES**

La démocratisation de l'opéra s'est accompagnée d'un important travail de transmission des maisons d'opéra aux jeunes générations. L'évolution de long terme des pratiques culturelles des Français montre toutefois que le renouvellement du public est un défi très difficile à relever.

### **Un grand nombre de jeunes spectateurs dans les maisons d'opéra**

L'étude des Forces Musicales de 2017 souligne que le public des 23 maisons d'opéra concernées comprend un grand nombre de jeunes spectateurs : près de 500 000 ont moins de 30 ans (soit 25%), ou environ 380 000 (soit 19%) hors actions culturelles et pédagogiques. Parmi eux, 180 000 ont assisté à une représentation jeune public. Ces chiffres sont le signe de l'engagement fort des maisons du pays pour le renouvellement de leur public. Toutes pratiquent des politiques tarifaires adaptées aux plus jeunes. Toutes proposent des programmes spécifiques pour favoriser la découverte de l'opéra par les scolaires, avec de nombreux partenariats développés avec les rectorats et les établissements scolaires et universitaires. Ce travail porte ses fruits, car il permet à de nombreux jeunes Français de découvrir l'opéra. Toutefois, toujours selon l'étude des Forces Musicales, malgré la proportion de moins de 30 ans, la moyenne d'âge du public demeure de 51,5 ans.

### **L'érosion du public de la musique classique**

La sixième édition de l'étude du Ministère de la Culture sur les pratiques culturelles des Français, parue en 2020, dégage par ailleurs une tendance à l'érosion du public de la musique classique : alors que 57% des Français écoutent de la musique tous les jours en 2018, davantage à chaque génération, seuls 6% des Français ont assisté à un concert de musique classique en 2018, contre 7% en 2008 et 8% en 1997, des chiffres en baisse sur deux décennies. Cette érosion doit être relativisée s'agissant de l'opéra, qui comprend aussi une dimension scénique et visuelle forte ; or, la proportion de Français qui ont assisté à un spectacle de théâtre a augmenté sur la même période, passant de 16% en 1997, à 19% en 2008, et même à 21% en 2018, signe que la démocratisation de l'opéra peut s'appuyer sur cette dimension scénique. On retrouve par ailleurs une érosion comparable à la musique classique pour le rock ou le jazz : alors que 13% des français avaient assisté à un concert de rock ou de jazz en 1997, et qu'ils étaient encore 14% en 2008, le chiffre tombe à 11% en 2018. Tout cela montre toutefois que les efforts pour élargir le public doivent être poursuivis pour que la création artistique rencontre la société et que le spectacle vivant puisse continuer à être un lieu de découvertes, de dialogues et de partages plus que jamais nécessaire à notre société.

### **Un public jeune qui ne vient pas à l'opéra par lui-même**

Le chiffre de 71 % du public jeune se rendant à l'opéra en groupe, avancé par l'étude des Forces Musicales, montre à la fois l'ampleur du travail des maisons d'opéra et ses limites : seuls 29% des jeunes spectateurs viennent à l'opéra par eux-mêmes ou en famille. Comme dans les autres secteurs du spectacle vivant, cette proportion importante de public captif souligne que l'enjeu en matière de renouvellement des publics est non seulement de faire venir de jeunes spectateurs, mais surtout de faire en sorte qu'ils viennent ou reviennent par eux-mêmes, après la fin de leur scolarité, à leur entrée dans l'âge adulte.

### **La question de la programmation jeune public**

Aucune donnée ne permet de savoir précisément à quelle occasion les groupes scolaires sont accueillis dans les maisons d'opéra : représentations scolaires, spectacles destinés à un public familial, ou représentations tout public. Toutefois, dans le secteur, la programmation jeune public semble marginale. Le sujet n'a pas été retenu comme prioritaire par le groupe de travail sur les publics. Il semble que la plupart des groupes scolaires soient accueillis aux représentations d'opéra « tout public ». L'Opéra de Dijon a par ailleurs fait part de l'existence d'une plateforme locale de propositions destinées aux scolaires dans tous les domaines culturels. Une initiative unique à notre connaissance, qui pourrait être généralisée.

## **D. L'ENJEU DE LA DIVERSITÉ SOCIALE ET DE L'ACCÈS DE TOUS**

Ouvrir les maisons d'opéra à la société d'aujourd'hui dans toute sa diversité implique de prendre en compte cette diversité du point de vue social, culturel et géographique. Le défi du renouvellement du public fait écho à l'enjeu de la diversité : élargir un public, c'est-à-dire en accroître la diversité, favorise son renouvellement à long terme.

### **L'entrée des droits culturels dans la loi française**

La diversité est entrée dans la loi française en 2015 à travers la loi NOTRe, qui invite l'État et les collectivités territoriales à exercer la responsabilité culturelle « *dans le respect des droits culturels énoncés par la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* » (article 103). Elle fait ainsi écho aux droits culturels, que la Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle de 2001 (à laquelle se réfère la Convention de 2005), lie à l'égalité d'accès aux expressions artistiques, comme l'illustre le « principe d'accès équitable » exprimé à l'article 7 : « *L'accès équitable à une gamme riche et diversifiée d'expressions culturelles [...] et l'accès des cultures aux moyens d'expression et de diffusion.* » Dans sa contribution rédigée dans le cadre de la mission, Bernard Focroulle souligne ainsi que la première phase de l'action des maisons d'opéra en faveur des droits culturels a logiquement été d'« *ouvrir l'accès* », par exemple en allant à la rencontre des jeunes dans les établissements scolaires, en accueillant des spectateurs « *éloignés* », ou encore en construisant des partenariats avec le monde associatif, etc. (voir annexe 5).

### **Les limites de la variable tarifaire**

Commune aux opéras nationaux en région et aux théâtres lyriques d'intérêt national, la mission visant à favoriser ou garantir « l'accès de *tous* les publics » à l'opéra y invite par ailleurs directement. Les collectivités territoriales y sont également très sensibles, les Villes, Métropoles et Régions ont notamment des attentes pour les quartiers populaires, et les territoires. On peut d'ailleurs penser que cette réalité n'est pas liée à la variable tarifaire : les billets de certains concerts ou événements sportifs populaires sont plus chers que les spectacles d'opéra.

### **Un public qui n'est pas représentatif de la diversité de la société française**

Les données sur les publics de l'opéra disponibles à l'échelle nationale permettent d'en faire une photographie, mais pas d'en dessiner l'évolution dans le temps. Cette photographie renforce l'idée, évidente pour la grande majorité des personnalités auditionnées dans le cadre de la mission, que le public de l'opéra n'est pas représentatif de la diversité sociale et culturelle de la société française.

Selon l'étude des Forces Musicales de 2017, 78% des spectateurs des maisons d'opéra ont fait des études supérieures et possèdent a minima un diplôme de niveau bac +2/3, et même de niveau bac +4/5 pour 55% des spectateurs, contre respectivement moins de 50% et moins de 35% dans la génération 25-34 ans, qui est la plus diplômée, selon l'enquête emploi 2019 de l'Insee. De même, 31% des spectateurs des maisons d'opéra sont cadres ou professions intellectuelles supérieures, contre 19% des personnes en emploi dans la population française. La diversité reste sans aucun doute un chantier important pour le secteur de l'opéra en matière de publics.

### **Les maisons d'opéra : pionnières en matière d'accessibilité des malvoyants et malentendants**

Les maisons d'opéra sont de plus en plus mobilisées pour favoriser la diversité de leur public, et pas seulement pour attirer les plus jeunes. Elles déploient ainsi de nombreux dispositifs originaux. Au-delà des rencontres et des ateliers avec les artistes, on peut souligner que les maisons d'opéra ont été pionnières dès le début des années 2000, et restent très actives, pour l'accessibilité des malvoyants et non-voyants aux spectacles avec les audiodescriptions, les visites tactiles de décors, sites internet adaptés et programmes de salles en braille. Des dispositifs existent aussi pour les malentendants. Des projets par ailleurs sont proposés en lien avec des hôpitaux (avec le soutien des projets Culture et Santé des DRAC), avec des établissements pénitentiaires, etc. On verra également un peu plus loin que les maisons d'opéra sont à l'initiative de projets participatifs d'une ampleur unique dans le secteur du spectacle vivant.

### **Des partenariats avec les structures sociales et culturelles pour favoriser la diversité du public**

Cette diversité de public passe également par le partenariat régulier avec de nombreuses structures sociales et culturelles du territoire : maisons de quartier, associations diverses du territoire dans lequel elles sont implantées. Le Festival d'Aix-en-Provence (programme Passerelles), l'Opéra Orchestre National de Montpellier Occitanie, ou l'Opéra de Rennes, qui étaient représentés dans le groupe de travail « publics » ont pu donner de nombreux exemples dans leur propre maison. Cette dimension de l'activité des maisons d'opéra a pris une ampleur importante depuis le début des années 2000.

### **La diversité dans les équipes : un levier pour favoriser la diversité du public**

Comme on l'a déjà indiqué, les services de développement des publics existent depuis le début des années 2000. Ils développent et entretiennent un savoir-faire qui demande du temps : une relation avec les publics se construit en partie de façon empirique, avec une expérience qui s'apprend et s'enrichit au fil des années, sur le terrain. Les participants au groupe de travail sur les publics sollicités dans le cadre de la mission se sont retrouvés autour de l'idée que, pour favoriser la diversité du public, la diversité au sein des services responsables des relations avec les publics est un facteur décisif. D'où la proposition, que l'on retrouvera plus loin, que ces services soient également représentatifs de la diversité de la société française.

### **L'outil marketing pour atteindre d'autres publics**

Comme on l'a indiqué précédemment, le tarif n'est pas toujours le principal frein pour l'accès à l'opéra. Le marketing est par conséquent un outil à ne pas négliger notamment avec les logiciels récents et leurs outils de gestion de la relation client (GRC) qui permettent de sensibiliser des publics à de nouvelles découvertes par une communication adaptée.

## **E. L'ÉVOLUTION DU MÉTIER D'ARTISTE-INTERPRÈTE**

### **Les artistes : ambassadeurs de l'opéra**

Pour relever le défi du renouvellement et de l'élargissement du public, le secteur de l'opéra doit pouvoir partager auprès d'un public l'émotion que peuvent susciter ses productions. Quel meilleur ambassadeur que l'artiste porteur de passion, pour entrer en contact direct avec ce public, rompant

la distance et l'effet d'étrangeté que l'opéra peut provoquer, et que ce public pourra voir en action le jour du spectacle ?

### **L'importance de la participation des artistes au développement des publics**

Avec la création ou le développement des services de relations publiques dans les maisons d'opéra, l'ensemble des artistes, solistes, artistes des chœurs, musicien-ne-s d'orchestre, équipe de mise en scène, et même souvent technicien-ne-s sont aujourd'hui sollicité-e-s. Toutefois cette activité qui s'est développée surtout depuis le début des années 2000 n'est pas toujours bien ressentie par les artistes notamment celles et ceux des formations permanentes. Précurseur de cette évolution, les prestigieux Orchestre Philharmonique de Berlin et London Symphony Orchestra, avec Simon Rattle, ont fait figures de modèle dans le monde entier, par des actions emblématiques qui leur ont permis de renouveler profondément leur public et de montrer que l'exigence pouvait être artistique et citoyenne en même temps.

### **Faire évoluer les missions des formations permanentes en matière de publics**

Une évolution des missions des formations permanentes, chœurs, ballets et orchestres, qui sont largement financés par des moyens publics, est aujourd'hui incontournable. Dans sa contribution, transmise en janvier, le SNAM-CGT place d'ailleurs cette question de l'accès à tous les publics en premier, et évoque une évolution du métier des artistes des chœurs et des orchestres à prendre en considération.

### **Des propositions pour accompagner l'évolution du métier d'artiste-interprète**

Si des volontaires se trouvent plus facilement chez les chanteur-euse-s, habitués à la scène, et plus encore chez les danseur-euse-s selon l'impulsion donnée ou non par le/la directeur-riche du ballet, la participation individuelle des membres des orchestres et chœurs permanents aux activités d'éducation artistique et culturelle se traduit de façon très hétérogène et évolue trop lentement pour diverses raisons :

- Leur formation de haut niveau est centrée sur la pratique de l'instrument ou de la voix, et parfois l'enseignement en conservatoire, sans être préparés à la rencontre avec des publics néophytes.
  - Cela pose la question de la formation initiale : si les responsables d'établissements de formation supérieure (CNSM, Pôles supérieurs) sont totalement convaincus de cette nécessité, elle semble avoir encore du mal à trouver une véritable place dans les cadres pédagogiques existants.
  - Cela pose aussi la question, soulevée par une représentante du syndicat FO lors de la deuxième réunion de la commission, de la définition d'un projet d'éducation artistique et culturelle à l'échelle de l'établissement, de l'anticipation, de l'accompagnement et/ou du soutien lorsque des propositions émergent des artistes, et de la définition du rôle de l'artiste intervenant dont le métier n'est pas la médiation mais la sensibilisation à un domaine artistique.
  - Pourtant certains trouvent dans les projets d'éducation artistique et culturelle une occasion d'exprimer leur créativité ou de développer leur projet personnel. S'il concerne tant les plus jeunes que les plus anciens, cet engagement est parfois encore mal perçu par leurs collègues qui peuvent considérer qu'il ne s'agit pas d'une activité propre à un-e « vrai-e » artiste de chœur ou d'orchestre.
- Les plannings peuvent amener des artistes à ne pas faire une production pour assurer un projet d'action culturelle : ce choix est difficile à assumer pour les artistes.
- Jusqu'à peu, les accords d'entreprise ne prenaient pas en compte cette nouvelle dimension du métier : les conditions, notamment celles concernant la prise en compte ou non de l'action culturelle dans le temps de travail dû ont été négociées dans une grande hétérogénéité de propositions dans les maisons. Une plus grande homogénéité favoriserait une meilleure compréhension et valorisation de cette dimension du métier.

### **Pour un engagement du Ministère de la Culture**

Une meilleure intégration de cette dimension du métier doit intervenir dans la formation initiale, supérieure et professionnelle, et la responsabilité des artistes doit être clarifiée. Ainsi, pour soutenir les maisons d'opéra dans la pleine mise en œuvre de leur mission d'ouverture à un large public, il est aujourd'hui nécessaire que le Ministère de la Culture inscrive la participation aux actions culturelles dans la mission des artistes des formations permanentes qu'il soutient, et affirme ses

attentes au niveau national pour l'ensemble de ces formations en termes d'excellence artistique, mais aussi citoyenne.

## F. ÉLARGIR LE PUBLIC DANS LE CONTEXTE DE TAUX DE REMPLISSAGE ÉLEVÉS

### **Le répertoire : un atout pour élargir le public**

Pour renouveler et élargir leur public, les maisons d'opéra disposent d'un autre atout : elles peuvent s'appuyer sur l'inépuisable attractivité des grandes œuvres du répertoire, dont on sait qu'elles peuvent être une porte d'entrée pour de nouveaux spectateurs. Or, comment faire quand les salles sont pleines ?

### **Des taux de remplissage élevés dans les maisons d'opéra : un succès en trompe l'œil**

Les chiffres disponibles à l'échelle de chaque maison témoignent de cette popularité et de ce succès avec des taux de remplissage élevés, souvent au-dessus de 85 % pour les spectacles lyriques, que d'autres secteurs envient à l'opéra. On peut se satisfaire de ces taux de remplissage, qui sont une marque de reconnaissance envers le travail de nos maisons. Mais des taux de remplissage systématiquement élevés peuvent être un succès en trompe l'œil, ce qui signifie certes que la programmation suscite l'intérêt, mais aussi que davantage de représentations auraient pu être proposées pour aller au-delà du public d'habitues qui a réservé sa place depuis plusieurs mois.

### **La baisse du nombre de levers de rideau par saison dans les opéras nationaux en région**

Plusieurs éléments peuvent nous alerter. Le rapport de l'IGAC de Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur fait état d'une baisse substantielle du nombre de levers de rideau pour les spectacles lyriques entre 2015 et 2017 dans quatre des cinq opéras nationaux en région (tous sauf l'Opéra national de Nancy Lorraine), soit au total 229 levers de rideau en 2015, 202 en 2016, et 193 en 2017. Pour expliquer cette évolution, Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur soulignent qu'*« il était (et demeure) difficile, voire impossible, pour les maisons, de développer leur activité artistique avec des moyens financiers au mieux stables leur permettant difficilement de faire face à des charges dont la croissance, inéluctable, ne peut tout au mieux qu'être valentie »*. Autrement dit, la baisse des subventions en euros constants a alimenté la baisse d'activité.

### **Une dynamique de fréquentation à suivre**

Comme on l'a vu au chapitre III, les chiffres de la Réunion des Opéras de France montrent une baisse des représentations qui a tiré la fréquentation vers le bas dans les dernières décennies. Entre 2006 et 2015 (pour 22 établissements sur 25, hors établissements nationaux), le nombre total de levers de rideau est passé de 2 308 à 1 955 (-15,29%), celui des représentations lyriques de 720 à 648 (-10%). Sur la même période de 2006 à 2015 (pour le même périmètre), la fréquentation totale est ainsi passée de 1,458 M à 1,342 M de spectateurs, soit une baisse de 116 K spectateurs (-7,96%). Depuis 2007 la fréquentation des spectacles lyriques (qui n'est pas disponible pour 2006) est quant à elle passée de 635 K à 565 K spectateurs, soit une baisse de 135 K spectateurs (-11,16%). Quel que soit le périmètre, aussi loin qu'on puisse remonter, et même après 2015, la fréquentation diminue régulièrement.

### **Augmenter le nombre de représentations par spectacle**

Augmenter le nombre de représentations par production est un challenge, mais cela constitue le meilleur outil pour élargir le public, contrairement à la multiplication des productions par saison qui attirent toujours les mêmes spectateurs. Pour les grands titres, une réelle marge de progression existe dans la majeure partie des maisons d'opéra. Une longue série de neuf ou dix représentations au moins une fois par saison (sauf pour ceux qui bénéficient de très grandes jauges de public, comme à l'Auditorium de Dijon par exemple) devrait être proposée chaque saison dans les plus grandes villes. Selon notre expérience, une longue série peut accueillir 30 % de nouveau public. Ces longues séries ont par ailleurs un intérêt évident sur le plan de la maturité artistique de la production.

### **La baisse du nombre de représentations faute de remise à niveau des budgets**

Toutefois, à l'opéra, plus on joue plus on perd de l'argent, les recettes de billetterie ne permettant jamais de couvrir les coûts plateau, même dans des théâtres ou festivals où les tarifs sont élevés. C'est ainsi que depuis une vingtaine d'années la stagnation des financements a favorisé la baisse du nombre de représentations, et alimenté une logique de contraction des publics. L'élargissement des publics pour les représentations d'opéra est une priorité, il passe d'abord nécessairement par une plus grande ouverture. Toutefois cet objectif ne pourra être atteint en premier lieu que par une remise à niveau des financements des maisons d'opéra par l'État et les collectivités. Cette question de l'évolution des moyens est également à mettre en regard des nombreuses nouvelles missions que les maisons d'opéra ont développées, notamment en faveur de l'élargissement du public.

## **G. ACCROÎTRE LA DIVERSITÉ DE L'OFFRE**

Une autre voie intéressante explorée par les maisons d'opéra pour accroître la diversité de leur public consiste à accroître la diversité de leur offre. Un certain nombre d'élus que j'ai auditionnés dans le cadre de la mission encouragent fortement les directeur-ice-s d'opéra de leur territoire à aller dans ce sens.

### **Penser la programmation selon des rythmes et des lieux pluriels**

Cela peut d'abord se traduire par une programmation organisée différemment, avec des propositions plus faciles d'accès pour favoriser la venue d'un nouveau public. Depuis plusieurs années, certaines maisons d'opéra diversifient leur offre en programmant des concerts de courte durée à des heures moins tardives, le midi, ou le mercredi après-midi pour atteindre un public familial. Afin d'aller à la rencontre d'un autre public, elles proposent parfois aussi des spectacles ou concerts dans d'autres lieux, hors-les-murs, s'appuyant sur des théâtres partenaires pour atteindre le public habituel de ces structures, non familier de l'opéra, et sur un autre territoire.

### **Ouvrir pendant les week-ends et les vacances scolaires**

La plupart des maisons d'opéra ne sont pas ouvertes pendant les vacances scolaires, pendant lesquelles elles organisent les périodes de répétitions, montage ou démontage nécessaires aux productions. Proposer des représentations à ces périodes peut faire craindre l'absence du public fidèle de la maison d'opéra, et priver de la possibilité d'accueillir des groupes scolaires, écoles de musique, etc. Enfin, les rythmes de travail des équipes, très denses tout au long de l'année, nécessitent des temps de récupération qui sont regroupés l'été. Toutefois, en cette période d'après crise, une réflexion pourrait être menée afin de toucher le public qui ne part pas en vacances. Plusieurs maisons d'opéra mènent d'ailleurs une action d'ouverture particulièrement volontariste pendant l'été 2021. Enfin, il faut noter que les accords d'entreprise de certaines maisons excluent le travail le week-end sauf pour quelques exceptions dans la saison : ce type d'accord en totale opposition à l'ouverture de l'opéra à tous et incompatible avec de bonnes conditions de répétitions devrait pouvoir être exclu par les conditions de labels octroyés par l'État.

### **Favoriser la diversité des contenus proposés au public**

Accroître la diversité d'offre c'est aussi accroître la diversité des contenus proposés au public, dans leur programmation, comme autant de voies d'accès différentes. Cette approche se vérifie : plus l'offre est variée, plus le public qui s'y intéresse est varié, et plus la demande est variée ; au contraire, une offre monolithique favorise un public monolithique. Cette diversité s'inscrit dans la perspective des droits culturels, qui impliquent la possibilité et la capacité de chacun à construire son parcours dans ce qui fait la culture pour lui. Comme l'explique Patrice Meyer-Bisch, Président de l'Observatoire de la diversité et des droits culturels de Fribourg, les droits culturels constituent ainsi, bien au-delà du simple principe d'accès évoqué plus haut, *« les droits, libertés et responsabilités pour une personne, seule ou en commun, avec et pour autrui, de choisir et d'exprimer son identité ; cela implique les capacités d'accéder aux références culturelles, comme à autant de ressources qui sont*

*nécessaires à son processus d'identification»* (Patrice Meyer-Bisch, «Analyse des droits culturels», in *Droits fondamentaux* n°7, janvier 2008 – décembre 2009).

### **La diversité des répertoires : un levier pour la diversité du public**

La première diversité est celle du répertoire trop souvent réduit à la période 1750-1950, alors que l'opéra baroque attire depuis 40 ans un autre public avec un grand succès, et que les œuvres contemporaines et la création peuvent générer l'invention de nouveaux récits en lien avec la société d'aujourd'hui ou le croisement des esthétiques dans lesquelles un public plus large peut se reconnaître. Mais il est souhaitable d'aller plus loin dans le sens de la diversité de la programmation en explorant toute la pluralité des esthétiques musicales, jusqu'aux musiques du monde et aux musiques actuelles, qui attirent d'autres publics. Toutefois cette ouverture a une plus grande diversité (baroque, nouveaux formats, autres esthétiques) exclut le plus souvent la participation des forces permanentes traditionnelles. Cette diversité est par conséquent plus facile à mettre en place dans les maisons d'opéra qui n'ont pas de formation permanente, ou s'il existe une deuxième salle. Elle suppose également souvent la prise en charge de l'invitation d'ensembles spécialisés dont le coût est plus élevé (voir chapitre II).

### **Ouvrir les maisons à des événements et à d'autres programmations**

Certaines maisons d'opéra vont plus loin encore. Par exemple, Angers Nantes Opéra et l'Opéra de Rennes accueillent régulièrement dans leurs murs des festivals de cinéma, des propositions portées par d'autres opérateurs de la ville dans d'autres genres musicaux, ou portent des projets en lien avec des chorales amateurs, etc. Ce type de partenariats crée des liens avec d'autres structures culturelles, contribue à l'appropriation des maisons d'opéra par un public large, qui va au-delà du public habituel, et renforce leur légitimité sur le territoire. Ces partenariats ont pu être développés grâce à l'association originale mise en place entre les deux maisons par des productions lyriques réalisées en commun, qui ont permis de libérer du temps de plateau pour d'autres projets, n'ayant pas d'orchestre intégré.

## **H. DÉVELOPPER LES PROJETS PARTICIPATIFS**

### **La participation au cœur des droits culturels**

Dans sa contribution rédigée pour la mission «Le monde de l'opéra et les droits culturels» (voir annexe 5), Bernard Focroulle articule plusieurs dimensions des droits culturels : l'accessibilité, dont on a vu qu'elle pouvait être favorisée par la diversité de l'offre, mais aussi la participation, c'est-à-dire l'idée de faire des spectateurs des acteurs. Dans les nombreux entretiens que nous avons réalisés, nous avons pu faire le constat de nombreuses initiatives intéressantes et innovantes dans ce domaine, qui manquent manifestement de visibilité et de reconnaissance.

### **Inviter le public à chanter pour transmettre l'opéra**

Dans le secteur lyrique, l'ambition de la participation peut s'appuyer sur l'un des atouts de l'art lyrique : l'universalité de la voix et du chant. Tout le monde peut chanter : on prend plaisir à chanter dans le monde entier sans toujours savoir lire la musique. Dans la dernière décennie, plusieurs maisons d'opéra se sont emparées de ce levier en développant des projets participatifs innovants : création de chœurs ou d'ateliers tout au long de l'année plus particulièrement destinés à un public de quartiers politique de la ville, et/ou créations de spectacles associant des amateurs (musiciens enfants et/ou adultes) et des artistes professionnels.

### **Des projets participatifs remarquables : chant choral et opéras participatifs**

Parmi les démarches les plus remarquables d'ateliers et de chœurs proposés tout au long de l'année, on peut par exemple citer OpéraKids à l'Opéra de Limoges, programme d'ateliers de chant pour jeunes enfants de 6 à 14 ans qui donnent un concert dans la grande salle en fin de saison. On peut également citer deux projets de l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie : Un Air de



famille, qui mobilise toute la saison 300 choristes amateurs de tous âges pour la création d'un concert avec l'orchestre; et Opéra-Junior, avec 200 jeunes de moins de 24 ans qui créent chaque saison un spectacle – soit un total de 500 personnes qui se rendent chaque semaine pour répéter dans les locaux de la maison. Avec Finoreille, l'Opéra de Lille a également créé 18 ateliers de chant choral pour enfants de 8-12 ans dans la région, soit 330 enfants issus de zones rurales ou urbaines où le public vient plus difficilement à l'opéra qui créent un spectacle chaque saison sur le grand plateau. Autre exemple: la Maîtrise populaire créée par l'Opéra Comique qui réunit des jeunes de 8 à 25 ans recrutés sur audition pour une formation plus globale aux arts de la scène.

De nombreux autres projets participatifs sont aussi mis en œuvre autour de création de spectacles. On peut citer des créations du Festival d'Aix-en-Provence, comme *Le Monstre du labyrinthe* de Jonathan Dove, ou encore le projet réalisé chaque saison par l'Opéra de Rouen Normandie et le Théâtre des Champs-Élysées sous la forme d'une adaptation d'un opéra du répertoire (*Le Barbier de Séville*, *Carmen*, *L'Elixir d'amour*, etc.) où le public participe en chantant depuis la salle.

### **Un effet multiplicateur important en matière de développement des publics**

Les projets participatifs ont un effet multiplicateur extrêmement important: ceux qui y prennent part tissent un lien fort avec la maison; ils y attirent leur famille et leurs amis qui viennent les y voir jouer, allant parfois pour la première fois à l'opéra; ils attirent l'attention sur la maison et changent durablement son image sur le territoire. En matière de projets participatifs, le secteur de l'opéra peut se féliciter de réaliser des projets ambitieux, souvent de grande envergure, sans comparaison avec ce qui se fait dans d'autres secteurs culturels. Il doit pouvoir poursuivre ou même développer ce type de projet, avec des moyens.

### **Un potentiel de financements nouveaux**

En la matière, les projets participatifs donnent souvent lieu à des soutiens publics et privés spécifiques, et plusieurs fondations sont particulièrement engagées dans ce type de projets. Les maisons d'opéra peuvent aussi s'appuyer sur ces partenaires pour renforcer des liens avec une partie de leur public, à l'image de l'Opéra de Limoges qui parvient à rassembler 350 mécènes particuliers autour d'OpéraKids. Mais ces financements ne couvrent pas la totalité des coûts engendrés.

### **Des défis importants pour les équipes des maisons**

Ils lancent toutefois de vrais défis aux maisons qui les portent: ils grèvent les marges artistiques malgré les soutiens supplémentaires engendrés, mobilisent fortement le personnel de la maison et impliquent un savoir-faire spécifique que les équipes doivent acquérir. La création d'un réseau national, au sein de la Réunion des Opéras de France par exemple, serait utile pour partager les savoir-faire et les expériences. Plusieurs des groupes de travail mis en place dans le cadre de la mission ont fait le constat que, compte tenu des difficultés, la réussite de ces projets participatifs reposait avant tout sur un engagement fort de la direction et des équipes. Pourtant cette activité est considérée par l'État et les collectivités comme faisant partie aujourd'hui des nouvelles missions des maisons d'opéra et n'est pas prise en compte dans ses conséquences budgétaires. Les coûts de ces projets sont par conséquent toujours intégrés dans le budget artistique, au détriment de représentations supplémentaires des autres titres de la saison par exemple.

## **I. L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LA CAPTATION-DIFFUSION DES SPECTACLES**

### **L'engagement numérique des maisons d'opéra**

La crise de la Covid-19 a mis un coup de projecteur sur l'engagement numérique des maisons d'opéra. Dans la dernière décennie, le numérique s'est en effet imposé comme un moyen d'atteindre de nouveaux publics, d'élargir le public. L'engagement numérique des maisons d'opéra se traduit de façon plurielle: la captation-diffusion, la création avec des formats originaux conçus pour une diffusion digitale, et les capsules et autres formats courts comme outils de communication.

### **Une politique de captation-diffusion en plein développement avec le numérique**

Il se traduit d'abord par une politique de captation-diffusion des spectacles qui n'est pas nouvelle mais qui a pris une nouvelle ampleur avec le développement de la diffusion en ligne. La révolution numérique et l'émergence de chaînes de télévision numériques proposant des contenus en streaming ont renouvelé l'intérêt des captations en accroissant considérablement le potentiel de public alors que la diffusion sur les chaînes classiques s'était largement réduite. Le renouveau de la diffusion des captations permis par le numérique donne l'opportunité aux maisons d'opéra d'atteindre de nouveaux publics, à une échelle dépassant celle de leur territoire d'implantation.

### **Le modèle économique dégradé des captations-diffusions pour les maisons d'opéra**

Toutefois, les chaînes du web n'apportent pas de financement à la production des captations, de même que les télévisions locales. Par ailleurs, si des coproductions pouvaient être envisagées avec les chaînes de télévision publique il y a quelques années, elles deviennent de plus en plus rares compte tenu d'une part de la baisse de leurs budgets, le spectacle vivant n'étant pas une priorité, et d'autre part de la multiplication de l'offre. L'accès à la plateforme Culturebox par exemple se fait de plus en plus sans apports financiers de France Télévisions. Par ailleurs, les France 3 région collaborent avec les maisons d'opéra autour de leurs captations et retransmissions pour la communication sur le web, mais ne peuvent coproduire ni même le plus souvent apporter une aide technique à la captation malgré les directives de développement de la culture qui leur sont données depuis plusieurs années. La collaboration avec des chaînes de télévision linéaires est pourtant indispensable pour obtenir l'aide du Centre National du Cinéma : avec leur diminution progressive, les maisons d'opéra ont compensé par une prise en charge directe des coûts des captations qui viennent grever, là encore, les marges artistiques. Les diffuseurs devraient pourtant contribuer au financement des contenus qu'ils exploitent.

### **Des aides exceptionnelles pendant la crise de la Covid-19**

Pendant la période de fermeture des théâtres en raison de la Covid-19, le numérique a permis à de nombreux spectacles et concerts de rencontrer leur public alors que les salles de spectacles étaient fermées, et a souvent justifié de maintenir les productions et le travail des artistes. Cela a été rendu possible grâce à l'aide exceptionnelle à la captation proposée par le Centre National de la Musique (CNM) pour les spectacles qui ne pouvaient pas recevoir de public, ainsi que par le transfert d'une partie des moyens normalement dédiés à la production dans les maisons d'opéra. La Région Grand Est a également voté dans cette période une enveloppe de 600 K€ dédiée aux aides à des créations numériques et captations.

### **La réforme de France 3 n'a pas permis de renforcer les collaborations régionales**

Dans la continuité des réformes territoriales du début des années 2010, et comme le rapport d'Anne Brucy de 2014 sur France 3 dessinait à la chaîne « *un avenir régional* », recommandant de renforcer la « *captation des derniers spectacles en région* », on pouvait penser que l'État inciterait la chaîne à s'engager davantage en la matière aux côtés des opéras en région. Il n'en a pourtant rien été.

### **La diffusion de formes lyriques dans le cahier des charges de France Télévisions**

On rappellera que le décret n° 2009-796 du 23 juin 2009 sur le cahier des charges de France Télévisions prévoit dans son article 6 que l'entreprise publique « *fait connaître les diverses formes de l'expression théâtrale, lyrique ou chorégraphique et rend compte de leur actualité* », et est soumise à une obligation annuelle minimale de 34 opérations de diffusion par an. On sait toutefois que les diffusions sont presque toutes proposées après minuit... La diffusion d'opéras proposée en prime time pendant le confinement serait pourtant un bel exemple à poursuivre. France Télévisions, dont la tutelle est le Ministère de la culture, doit par conséquent s'engager pleinement dans ce cahier des charges, avec des moyens suffisants pour un réel soutien à la captation audiovisuelle de qualité, et des diffusions à des horaires grand public.

## **J. S'APPUYER SUR LE NUMÉRIQUE POUR TISSER DE NOUVEAUX LIENS AVEC LE PUBLIC**

### **Le développement de la création lyrique numérique**

Au-delà de la captation-diffusion des spectacles en ligne, certaines maisons d'opéra créent des projets spécifiquement dédiés à une diffusion numérique. La « 3<sup>e</sup> Scène » de l'Opéra national de Paris est l'exemple le plus connu, mais on peut observer d'autres initiatives en région. C'est notamment le cas à l'Opéra national de Lorraine qui a lancé deux projets innovants pendant la crise : sa plateforme numérique « [Continuer...] » où sont diffusées des créations visuelles commandées à des artistes ; et son laboratoire de création lyrique NOX (Nancy Opera Xperience) dont la première production, tournée dans douze lieux de la métropole nancéenne, a été diffusée en ligne. Prendre en compte le numérique comme un nouvel outil de création artistique innovant présente un intérêt évident. Toutefois, si la période de fermeture des maisons d'opéra a permis de réorienter une partie des budgets vers le digital, il faut s'attendre à ce que, sans financement spécifique, ces expériences connaissent malheureusement un coup d'arrêt dès la reprise.

### **La communication au service du développement des publics**

Le troisième axe qui s'est très fortement développé en matière de numérique concerne les « pastilles » ou petits formats créés par les services de communication : interviews d'artistes, teasers, découverte des coulisses, du théâtre, etc., largement diffusés sur les réseaux sociaux, ou plus rarement des dessins animés ou jeux vidéo, qui sont souvent réalisés en collaboration avec des entreprises numériques locales. Autant de propositions devenues évidentes dans la société d'aujourd'hui qui viennent enrichir les liens avec le public. Toutefois cette communication digitale est venue s'ajouter à la communication papier traditionnelle sans pouvoir la remplacer, et représente par conséquent des coûts supplémentaires importants pour la prestation de vidéastes, le montage, etc. que les maisons d'opéra ont dû intégrer. L'opéra se prête particulièrement bien au numérique : la forme est l'une des plus spectaculaires, les coulisses et les métiers suscitent une curiosité évidente, les bâtiments historiques sont souvent remarquables. Ce nouveau médium est un outil incontournable du XXI<sup>e</sup> siècle, et constitue un outil indispensable aux maisons d'opéra pour parler à un large public.

### **Faire le bilan de la production et de la diffusion de contenus numériques pendant la crise de la Covid-19**

La crise de la Covid-19 a entraîné une explosion de la production de l'ensemble de ces contenus numériques et de leur diffusion en ligne. Toutefois, les succès d'audience de la très grande diversité des contenus proposés sont variables et difficilement lisibles. Par ailleurs le type de public touché n'est pas connu : si le nombre de visions est souvent mis en avant, la durée moyenne des connexions n'est jamais communiquée, et est généralement faible. On sait également que la logique des algorithmes des réseaux sociaux cible un public déjà acquis. D'autre part, il est clair que l'expérience en salle et l'expérience numérique d'un spectacle sont de nature différente. Un bilan de cette période de fermeture des salles, interrogeant notamment l'impact sur le public de cette explosion des contenus numériques et de leur diffusion en ligne, serait particulièrement intéressant, notamment dans la perspective de déterminer l'opportunité ou non de pérenniser certains aspects de cette dynamique, qui ne pourra se maintenir qu'avec des moyens supplémentaires. Il serait opportun qu'une mission spécifique soit initiée, le plus tôt possible, par le Ministère de la Culture.

## **K. POUR UNE POLITIQUE PLURIELLE EN MATIÈRE DE PUBLICS**

### **Un engagement qui concerne toutes les dimensions de l'activité des maisons d'opéra**

Le renouvellement et l'élargissement des publics passent par une politique plurielle qui ne peut se réduire à son volet éducatif, comme le montre la politique menée auprès des scolaires par le théâtre, depuis les années 1960, et qui n'a pas toujours conduit au développement et à la diversité attendue.

### **Des actions coûteuses dans le contexte d'une baisse des subventions publiques**

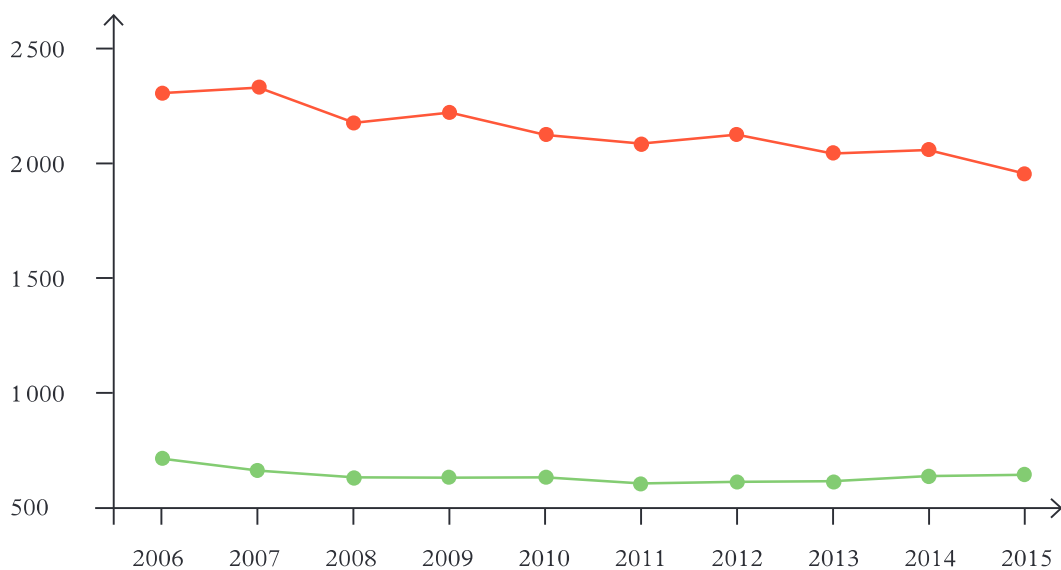
La diversité et l'ampleur des initiatives des maisons et festivals d'opéra pour répondre à cet enjeu vont dans le bon sens. Toutefois, comme on l'a souligné, ces projets ont un impact significatif sur les marges artistiques dans le contexte d'une baisse des subventions publiques rapportées à l'inflation. C'est un enjeu qu'il faut prendre en considération.

### **Améliorer la visibilité du travail mené par les maisons d'opéra**

Ces initiatives originales n'ont par ailleurs qu'une visibilité réduite, ne sont pas assez reconnues, et ne bénéficient pas d'un soutien financier suffisant de la part de l'État et des collectivités locales, qui les considèrent comme annexes. On peut comparer ces actions au projet Démos, mieux médiatisé, et qui bénéficie dans toutes les régions où il s'implante de subventions spécifiques.

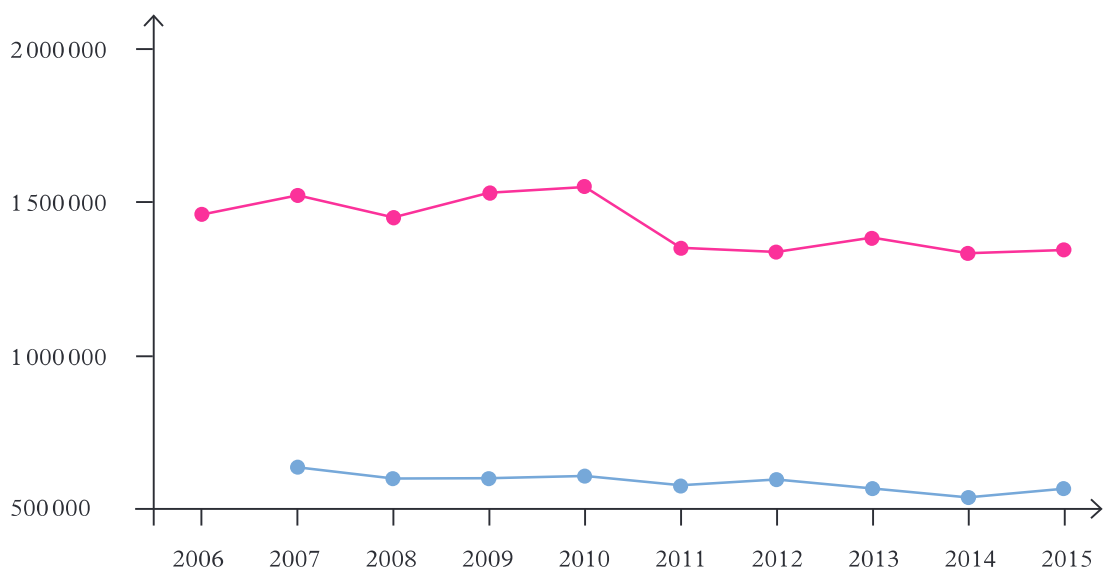
# Évolution de l'activité et des publics

## LEVERS DE RIDEAU (DONT REPRÉSENTATIONS LYRIQUES)



- Levers de rideau (dont représentations lyriques)
- Représentations lyriques

## FRÉQUENTATION



- Fréquentation totale
- Fréquentation lyrique

Périmètre : source ROF, 22 établissements : Angers Nantes, Avignon, Bordeaux, Caen, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Massy, Metz, Montpellier, Nancy, Nice, Orange, Reims, Rennes, Rouen, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulon, Toulouse, Tours

## VI.

# Favoriser la *création*

En France, l'opéra attire aujourd'hui un public nombreux. On l'a vu, on compte plus de 2,6 millions de billets émis chaque année par les maisons d'opéra de notre pays, les salles sont souvent pleines, et il est parfois difficile de trouver des places pour certains spectacles. Toutefois, ce succès repose très largement sur le répertoire dont les œuvres ont été créées il y a plus de cent ans.

Au début du xx<sup>e</sup> siècle, l'émergence de l'avant-garde musicale crée une rupture entre la création et le public au niveau international. Alors que, depuis plusieurs siècles, les maisons d'opéra donnaient surtout les œuvres des compositeurs vivants, elles se tournent progressivement vers les œuvres du passé.

Les compositeurs de la nouvelle génération d'après-guerre remettent radicalement en cause la forme opéra mais surtout les institutions elles-mêmes, dont l'outil et le manque d'exigence artistique jusqu'aux années 1970 ne sont pas compatibles avec les nouvelles écritures et la recherche de liens avec les autres arts. Les dernières décennies du siècle voient la création de quelques œuvres monumentales à l'Opéra national de Paris restées célèbres, tandis que des compositeurs tels que Mauricio Kagel en Allemagne, John Cage aux États-Unis ou un peu plus tard Georges Aperghis en France créent des formes plus légères conçues dans leur totalité musicale et scénique, mais hors des maisons d'opéra.

Au fil des décennies, la rupture entre la création musicale et le public des maisons d'opéra a été consommée. Pourtant, la nouvelle génération de compositeurs qui arrive à partir des années 1980 est fortement attirée par cet art total qui croise musique, théâtre et arts visuels, et est sensible à l'évolution récente des maisons d'opéra dont les mises en scène renouvellent la forme. Le potentiel artistique est donc là mais comme on va le voir, les maisons d'opéra restent très fermées à la création, malgré pourtant le succès de plusieurs réalisations dans les trente dernières années.

Cette position des maisons d'opéra renforce l'image d'un art vivant du passé, figé dans son « âge d'or » du xix<sup>e</sup> siècle, avec les clichés qui en émanent : celui d'un art bourgeois et conservateur, qui ne parle pas d'aujourd'hui. Restaurer la place de la création doit donc être une priorité.

## A. LES MISSIONS DES MAISONS D'OPÉRA EN MATIÈRE DE CRÉATION

### **La création : une mission première**

Depuis sa création, le Ministère de la Culture s'est attaché à favoriser la création et l'excellence dans toutes les disciplines artistiques. Il s'agit là de l'une de ses premières missions. C'est pourquoi les cahiers des missions et des charges des établissements soutenus par l'État qui bénéficient du label opéra national en région ou du conventionnement théâtre lyrique d'intérêt national prévoient des obligations précises en matière de création.

### **Des cahiers des charges ambitieux pour les opéras nationaux en région en matière de création**

Pour les opéras nationaux en région, le cadre a évolué en 2017. Alors que le cahier des missions et des charges annexé à la circulaire du 31 août 2010, demandait aux maisons d'opéra de « *contribuer à l'élargissement et au développement du répertoire lyrique, notamment par une politique de commandes* » qui n'était associée à aucun objectif chiffré, l'arrêté du 5 mai 2017 qui les concerne impose clairement aux opéras nationaux en région de présenter un minimum de cinq titres en version scénique dont « *au moins une création contemporaine* » par saison, et de mettre en place « *une politique de commandes* ». Même évolution pour la danse, alors qu'avant 2010 il était demandé aux maisons labellisées de « *développer une politique active de création lyrique* », l'arrêté de 2017 impose désormais un minimum de trois programmes chorégraphiques « *dont au moins une création* » par saison. Pour le lyrique comme pour la danse, il est d'ailleurs précisé que ces productions doivent être portées par l'établissement. Ces obligations sont particulièrement lourdes compte-tenu du travail que représente la production d'une création lyrique pour les équipes d'une maison d'opéra.

### **La création dans le cahier des charges des théâtres lyriques d'intérêt national**

Aux théâtres lyriques d'intérêt national, un autre arrêté pris le 5 mai 2017 impose la mise en place d'« *une politique de commande d'écriture d'œuvres lyriques permettant la production d'au moins trois créations sur la durée du conventionnement* » (cinq ans) et « *la production d'au moins une œuvre lyrique contemporaine, création ou reprise, par saison en version scénique* ».

### **La création par-delà les projets participatifs**

Globalement, on peut dire que les objectifs donnés aux maisons d'opéra par leurs cahiers des missions et des charges peuvent paraître bien raisonnables : présenter chaque saison une œuvre de notre temps semble un minimum. Les projets participatifs, qui détournent la problématique, devraient d'ailleurs en être exclus. Or, on va le voir, ces objectifs ne sont pas atteints.

## B. ÉTAT DES LIEUX DE LA CRÉATION LYRIQUE EN FRANCE

Les données disponibles ne permettent pas de dresser un état des lieux quantitatif précis de la création lyrique dans le pays. L'observation du Ministère de la Culture via Ethnos ne concerne que quelques maisons et ne permet pas de dresser un état des lieux complet à l'échelle nationale.

### **La création est insuffisante dans les opéras nationaux en région**

Les chiffres les plus précis sur la création concernent les opéras nationaux en région et sont issus du rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles remis par Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur. Sur la période de trois ans étudiée par le rapport, de 2015 à 2017, un seul des cinq opéras nationaux en région a pleinement rempli sa mission en matière de création. L'Opéra national du Rhin a ainsi proposé quatre créations contemporaines en trois ans (sur 31 productions lyriques présentées), tandis qu'on ne peut en compter qu'une pour l'Opéra national de Lyon (sur 31 productions lyriques) ou pour l'Opéra national de Bordeaux (sur 14 productions lyriques), et aucune pour l'Opéra national de Nancy Lorraine (sur 31 productions lyriques) et l'Opéra Orchestre national de Montpellier (sur 12 productions lyriques). Si l'arrêté pris en 2017 n'était évidemment pas encore applicable, on peut tout de même s'interroger sur la contribution

des opéras nationaux à l'élargissement du répertoire sur cette période, alors que cette mission mentionnée dans la circulaire de 2010 faisait souvent partie de leurs conventions pluriannuelles d'objectifs depuis leur labellisation. Si la situation s'est améliorée depuis, l'objectif demandé n'est toutefois pas atteint partout.

### **Un objectif de production élevé pour les opéras nationaux en région**

Toutefois, on peut s'étonner de l'obligation prévue pour les opéras nationaux de porter directement une création chaque année. Une création demande un accompagnement tout au long du processus d'écriture et, comme on le verra, un travail de préparation spécifique qui s'étale sur plusieurs années. Mener plusieurs projets en parallèle constitue par conséquent une charge lourde pour la direction artistique et la production. Par ailleurs si chaque maison doit produire une œuvre nouvelle chaque saison, cet objectif empêche pratiquement les coproductions entre les opéras nationaux de région, qui ne présentent presque jamais plus d'un titre contemporain par saison dans les faits, et limite fortement la diffusion des œuvres. Les œuvres nouvelles ont besoin plus que tout autre répertoire d'être jouées et entendues pour atteindre leur forme finale, et pour être découvertes par un large public. Il est important de maintenir un niveau de commande régulier à des compositeur-trice-s, mais une alternance avec des coproductions de créations réalisées à l'initiative d'une autre maison d'opéra permettrait une meilleure circulation des œuvres et peut-être un meilleur respect du cahier des charges...

### **La création presque absente d'un grand nombre d'établissements du pays**

Par ailleurs l'étude des Forces Musicales de 2017 montre que la faible présence de la création ne concerne pas seulement les opéras nationaux en région ; à part le Festival d'Aix-en-Provence, les établissements de la moitié sud du pays affichent même un sérieux déficit. On peut d'ailleurs constater que les maisons d'opéra qui sont les plus engagées ne disposent pas d'orchestre permanent et s'appuient largement sur des ensembles indépendants, à l'image de l'Opéra Comique, de l'Opéra de Lille, ou du Festival d'Aix-en-Provence. Les festivals sont des temps privilégiés pour la création, en témoigne bien sûr le Festival d'Aix-en-Provence, mais aussi l'engagement continu de l'Opéra national du Rhin, dont le festival Musica a été l'un des éléments moteurs.

### **Un outil pour restaurer la légitimité des maisons d'opéra**

On a vu que les maisons d'opéra pâtissaient d'une mauvaise image d'institutions ancrées dans le passé et coupées de la société d'aujourd'hui. Sur le plan de la création, la comparaison avec les autres réseaux du spectacle vivant est criante : on n'imaginerait pas les centres dramatiques nationaux, centres chorégraphiques nationaux et scènes nationales présenter moins d'une œuvre contemporaine par an. La création est un enjeu prioritaire pour l'avenir du secteur, même si elle demande de s'attaquer à un certain nombre de difficultés spécifiques.

### **La vitalité des compagnies lyriques et ensembles musicaux en matière de création**

En parallèle, quelques ensembles et compagnies sont très actifs dans le domaine de la création d'opéra ou de théâtre musical sur le territoire national. On peut citer T&M (qui a pris la suite de l'ATEM créé par Georges Aperghis), dont les créations aux Amandiers de Nanterre et à Musica à Strasbourg ont fait dates ; Le Balcon qui s'est lancé depuis une dizaine d'années en quasi autoproduction dans un ambitieux programme de créations d'opéras et de reprises d'œuvres des <sup>xx</sup>e et <sup>xxi</sup>e siècles à l'Athénée et plus récemment à la Philharmonie de Paris ; ou encore des compagnies dans la lignée du théâtre musical créées par des compositeurs, comme par exemple Benjamin Dupé à Marseille ; etc.



### **Un savoir-faire qui peut être utile aux maisons d'opéra**

Ces ensembles et compagnies, auxquels il faut ajouter l'Ircam et les Centres nationaux de création musicale (CNCM), sont des partenaires intéressants pour les maisons d'opéra à qui ils peuvent apporter leur expertise et leur savoir-faire, leur réseau de coproduction, et une habitude d'économie de moyens. Comme cela a été dit plus haut, les maisons qui n'ont pas de forces permanentes sont plus actives dans la création, en particulier grâce à des partenariats avec ce type de structures, rendus plus naturels.

## **C. LA CRÉATION : IDÉES REÇUES ET DIFFICULTÉS RÉELLES**

### **La création n'est pas plus coûteuse qu'une nouvelle production de répertoire**

La première justification donnée par les maisons d'opéra à la question de l'absence de création est celle du coût élevé que représenterait la création par rapport au répertoire. Il est pourtant souvent moins cher de commander et de créer une œuvre nouvelle : on peut prévoir un effectif de solistes en fonction de ses moyens, et s'appuyer sur des aides spécifiques comme celles du Fonds de création lyrique de la SACD (en espérant qu'il survive à la crise de la Covid-19), de l'aide à l'écriture, etc. Bon nombre de nouvelles productions de classiques du répertoire impliquent des effectifs supplémentaires et des mises en scène coûteuses. Du point de vue de l'équilibre financier la difficulté à trouver des coproducteurs est réelle. Toutefois, plus les maisons d'opéra s'engageront dans la création, plus le réseau pour la création sera large... On verra plus loin comment favoriser les partenariats dans ce domaine.

### **Des équipes permanentes insuffisamment préparées à la création**

Compte tenu de la faible présence de la création depuis un siècle, et de l'arrivée des nouvelles technologies, les équipes permanentes ne sont pas toujours suffisamment formées aux enjeux de la création contemporaine : savoir-faire en matière d'électronique et d'amplification, nouvelles écritures pour les artistes de l'orchestre, du chœur et les bibliothécaires, nomenclatures inhabituelles, modes de production différents (plannings, processus), absence de références pour les équipes de communication et de relations avec les publics, etc.

Les artistes demandent de plus en plus souvent à étaler le processus de création dans le temps, avec des phases d'écriture alternant avec des phases de travail collectives, parfois déjà au plateau, plusieurs mois en amont des répétitions. Certains compositeurs qui ont participé au groupe de travail sur la création, comme Brice Pauset ou Francesco Filidei, se sont ainsi retrouvés autour de l'idée de développer les « *résidences de travail en amont de la période de création du spectacle, comme cela se fait dans d'autres disciplines* ». Ils ont partagé des expériences positives dont ils ont pu bénéficier dans leur parcours.

Comme il a été indiqué plus haut, les maisons qui peuvent inviter des ensembles indépendants spécialisés sont plus présentes dans la création : cette solution ne peut toutefois être totalement satisfaisante. Les maisons d'opéra avec des formations permanentes montreront plus fortement leur vitalité si la création est portée par l'ensemble de ses équipes. Une analyse plus précise serait nécessaire pour envisager des actions et probablement une aide spécifique pour faciliter cette évolution. Les résidences de compositeurs, on y reviendra, serait également une piste intéressante pour cet objectif.

### **La peur de la salle vide contre l'opportunité d'accroître la diversité du public**

Il semble toutefois que l'explication principale à l'absence de création réside dans la difficulté à assumer la réaction du public. Les directeurs d'opéra le disent : ils craignent que leur salle ne soit pas remplie, que cela altère l'image de la maison notamment vis-à-vis des financeurs, et fasse baisser les recettes de l'établissement. Il est vrai que la création suscite un taux de remplissage inférieur au répertoire et que les tarifs proposés doivent être plus attractifs. La diminution du nombre de représentations ne peut être une solution : une œuvre nouvelle doit bénéficier d'une série pour atteindre sa forme définitive. Il est vrai aussi que la création peut déjouer les attentes, et susciter des interrogations. Mais c'est son sens même ! D'expérience, ces œuvres restent longtemps des moments forts pour le public. Et il est nécessaire de se souvenir qu'il faut souvent du temps pour qu'une œuvre rencontre un public, et que l'histoire de l'opéra est parsemée de créations qui ont été froidement reçues avant, pourtant, d'entrer au répertoire... Par ailleurs, comme on l'a vu au chapitre précédent la diversité du public doit être développée : à cet égard la création constitue un axe privilégié pour ouvrir l'opéra à de nouveaux récits en phase avec la société d'aujourd'hui, et pour inviter des créateurs qui intègrent des influences des musiques actuelles et/ou extra-européennes par exemple.

### **Faire événement avec la création**

La prise de risque est certes plus grande quand on propose une création, mais cela n'est pas propre au secteur de l'opéra. Dans le secteur du théâtre ou de la danse, la culture de la création est plus forte, le risque et la difficulté à trouver le public sont plus assumés. A contrario, si elle est bien anticipée, la création peut *faire événement*, et susciter l'attention médiatique. Par ailleurs les projets d'action culturelle menés en marge des créations sont toujours les plus riches et passionnants : rencontrer des auteurs et compositeurs vivants, entrer dans le processus de création d'une œuvre créent des liens forts avec le public. On voit ainsi que contrairement aux idées reçues, la création peut être un levier pour susciter l'intérêt du public et la reconnaissance de la vitalité des maisons d'opéra. Par ailleurs, à plus long terme, la création d'un opéra dans une maison est un marqueur de son histoire.

## **D. SOUTENIR LA CRÉATION POUR MIEUX FAIRE RESPECTER LES OBJECTIFS DES CAHIERS DES CHARGES**

### **Que le Ministère de la Culture impose le respect des cahiers des charges**

Il y a une dizaine d'années, Gérard Mortier – alors directeur de l'Opéra national de Paris – se donnait de façon provocante l'objectif d'une « *programmation comprenant, par saison, 40 % de pièces dédiées au XX<sup>e</sup> siècle et à la création* » (Dramaturgie d'une passion, 2009). Cet objectif n'est pas absurde par rapport à ce qui peut être observé dans d'autres secteurs. Sans aller jusque-là, le Ministère de la Culture pourrait en premier lieu être beaucoup plus ferme, et imposer que les obligations des maisons d'opéra soient respectées en matière de création, à condition toutefois que les maisons aient les moyens de les mettre en œuvre, il faut y veiller.

### **Accompagner et soutenir les maisons d'opéra en matière de création**

On a vu que la création pose plusieurs difficultés notamment de reconnaissance au niveau local. Les maisons d'opéra labellisées ou non doivent par conséquent être plus particulièrement accompagnées sur ce sujet par le Ministère de la Culture avec des aides spécifiques notamment pour favoriser les coproductions.

## E. FAVORISER LES RÉSIDENCES D'ARTISTES DANS LES MAISONS D'OPÉRA

Une autre voie pour augmenter la place de la création dans le secteur lyrique consiste à renforcer les liens des maisons d'opéra, de leurs équipes – et par extension de leur public – avec les artistes créateurs. C'est le sens de la contribution rédigée par Bernard Foccroulle dans le cadre de la mission (annexe 6), « Résidences d'artistes : un formidable levier pour le monde de l'opéra ! », qui invite à donner aux artistes créateurs une place centrale dans les maisons d'opéra.

### **Des moments marquants dans les parcours des artistes**

Nous avons ainsi eu, dans le cadre de la commission, le témoignage de Gérard Pesson qui, jeune compositeur, a été invité dans les années 1980 par le Centre Acanthes pour un projet intitulé « Opéra autrement », initié par Claude Samuel, qui réunissait à la Chartreuse de Villeneuve-lès-Avignon des compositeurs et metteurs en scène. Après six ou huit mois, des petites formes de 45 minutes étaient présentées au public dans le cadre du Festival d'Avignon. Cette expérience a été très formatrice pour lui et il est regrettable que ce projet ne se soit pas poursuivi, car il favorisait également la création de formats légers susceptibles de tourner. Suite à l'impulsion de la direction de Bernard Foccroulle, l'Académie du Festival d'Aix-en-Provence mène depuis une quinzaine d'années un ambitieux travail dans ce sens auprès de jeunes compositeur·rice·s et créateur·rice·s. Gérard Pesson souligne toutefois que la création dans une maison d'opéra demande de l'expérience : par exemple lorsque l'orchestre arrive dans les derniers jours des répétitions, il n'est plus temps pour un jeune compositeur de tenir compte des questions spécifiques liées à la fosse, notamment de la balance avec le plateau.

De même, la compositrice Sivan Eldar, qui a été en résidence à l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie, indique qu'elle a créé des liens précieux avec certains musiciens de l'orchestre qui lui ont permis d'écrire pour cette formation en bonne connaissance des timbres et qualités spécifiques de ses membres. Toujours à Montpellier, les résidences de jeunes metteur·e·s en scène sont un véritable tremplin pour aborder différents types de répertoire.

### **Favoriser la rencontre de la création, de la maison et du public**

Ces artistes se familiarisent également à cette occasion avec le fonctionnement d'une maison, ainsi qu'à la rencontre avec un public et un territoire. Les compositeurs présents dans le groupe de travail « création » ont souligné l'importance de la présence d'un dramaturge dans l'équipe d'une maison, qui facilite l'approche de l'œuvre pour les équipes de relation avec les publics et enrichit ainsi les actions culturelles et diverses rencontres. Dans cette perspective, les résidences au long cours permettent au public de suivre le parcours créatif d'un artiste et de se familiariser avec son écriture qui peut déconcerter à la première écoute ou lecture. En retour, ces artistes (compositeur·trice·s, chorégraphes, auteur·e·s, etc) s'ils sont réellement associés à l'activité de la maison, apportent un autre regard, une autre façon d'aborder les œuvres ; ils enrichissent le projet artistique et culturel de la maison.

### **Une dimension prévue par le cahier des charges des opéras nationaux en région**

On peut souligner que les résidences d'artistes sont prévues dans le cahier des charges des opéras nationaux en région qui doivent « élaborer une politique d'accueil de créateurs, d'auteurs et d'interprètes qui pourra notamment se traduire par des résidences [...] ». Parmi les cinq établissements labellisés, seuls l'Opéra national de Montpellier Occitanie, et plus récemment l'Opéra national de Lorraine y répondent. Il est à noter qu'une maison hors label comme l'Opéra d'Avignon s'engage également dans un projet de résidence avec une compositrice.

### **Soutenir financièrement les résidences durables d'artistes dans les maisons d'opéra**

Un développement des soutiens à la résidence dans les maisons d'opéra, comme il en existe dans d'autres réseaux culturels, serait une première étape efficace pour mieux intégrer la création dans le projet des maisons d'opéra. Par ailleurs, la période de la Covid-19 a durement touché les créateurs, par conséquent ces résidences seraient particulièrement les bienvenues pour relancer leur activité, dès la saison 2021-2022.

## F. ENCOURAGER LA CRÉATION EN RÉSEAU

### **Rééquilibrer la prime à la première**

Trouver des coproducteurs est difficile pour la création, l'un des écueils étant que la reconnaissance revient presque exclusivement à la maison d'opéra qui présente la première, à la fois sur le plan médiatique, mais aussi auprès du public. Les autres maisons n'ont pas la même possibilité de développer des relations avec les publics puisque l'équipe n'est pas présente pendant le processus de création.

### **Des atouts d'un travail en réseau en matière de création**

Pourtant, produire une création d'opéra sans coproducteur est lourd pour une maison, et les œuvres nouvelles ont besoin d'être vues et entendues au-delà d'une seule ville. Il pourrait être intéressant que des maisons d'opéra s'associent sur plusieurs années, pour élaborer ensemble une série de créations, où chaque maison trouverait sa place dans le processus de chacune des créations.

### **Un processus de création de plus en plus étalé dans le temps et dans l'espace**

Alors qu'il y a quelques décennies, la création d'opéra se divisait en une phase d'écriture et une phase de répétitions, les artistes souhaitent de plus en plus pouvoir étaler le processus de création dans le temps, et le ponctuer d'étapes de travail mobilisant une partie des interprètes, alternant ainsi phases d'écriture, d'expérimentation, de création et de répétitions sous la forme de résidences, plusieurs mois en amont de la première représentation publique. Ces étapes de création pourraient être réparties entre les différents coproducteurs afin de renforcer les liens entre les artistes, le public et les équipes de chacune des maisons d'opéra.

### **Des exemples de travail en réseau pour la création**

Dans un registre différent, on pourrait s'inspirer de l'exemple du réseau ENOA (European Network of Opera Academies), piloté par le Festival d'Aix-en-Provence qui rassemble plus d'une dizaine de maisons d'opéra, festivals et compagnies lyriques à l'échelle européenne. ENOA contribue à l'émergence de projets de création s'appuyant sur les ressources de chaque partenaire tout en accompagnant la formation et la professionnalisation des nouvelles générations d'artistes. Autre exemple de mise en réseau, celui de l'Opéra de Nice qui a pour projet de constituer un pôle de création autour de la Diacosmie – centre de production de la maison – en collaboration avec le CIRM et le CDN de Nice, réunissant les ateliers des deux théâtres et des espaces de travail pour les artistes.



## VII.

# Sauvegarder l'emploi

Comme on l'a vu, la production et la représentation d'opéras nécessitent des moyens humains sans commune mesure avec les autres formes du spectacle vivant. Créer et jouer un spectacle d'opéra implique par ailleurs une grande pluralité de métiers artistiques et techniques dotés de hauts niveaux de compétences, ainsi que des équipes administratives qui ont absorbé des évolutions légales complexes et chronophages et se sont fortement spécialisées dans les dernières décennies.

Le secteur de l'opéra génère ainsi un grand nombre d'emplois. Les maisons d'opéra emploient la grande majorité d'entre eux de façon très hétérogène selon leur statut juridique et leur mode d'organisation. Par exemple, hors Opéra national de Paris, seules 8 maisons d'opéra possèdent un orchestre permanent intégré. Par conséquent un grand nombre d'instrumentistes sont engagés directement par les orchestres régionaux et ensembles invités par une quinzaine d'autres maisons.

En parallèle à nos travaux sur l'art lyrique, une mission sur les orchestres permanents a été confiée par la Ministre de la Culture à Anne Poursin et Jérôme Thiébaux en lien avec l'Association Française des Orchestres (AFO) qui viendra utilement compléter l'état des lieux et la réflexion.

Les données transmises par la Réunion des Opéras de France et les Forces Musicales ne permettent pas d'avoir une vision exhaustive du secteur en matière d'emploi, mais donnent toutefois une idée du volume d'ensemble. En combinant l'étude des Forces Musicales et les données transmises par la ROF pour chaque maison dont les données sont disponibles, on peut arriver au chiffre de 7 333 ETP en 2014 dont 1 829 ETP pour l'Opéra national de Paris, dans un périmètre intégrant 27 maisons et festivals d'opéra sur 32, soit tous les établissements lyriques du pays sauf 5 maisons absentes des deux sources mais qui n'ont pas de formations permanentes : Clermont Auvergne Opéra, le Théâtre impérial de Compiègne, l'Opéra de Versailles, le Théâtre du Châtelet et le Théâtre des Champs-Élysées.

Enfin il faut souligner qu'à l'issue de cette période de la Covid-19, la stabilité des emplois permanents, la grande fragilité et la vulnérabilité des emplois intermittents et des créateur·rice·s représentent un enjeu sensible pour tout le secteur.

## A. UN EMPLOI PLURIEL : PERMANENCE, INTERMITTENCE ET INDÉPENDANCE

Les emplois générés par les maisons d'opéra sont pluriels : une grande majorité d'entre eux sont permanents, mais une partie relève de l'emploi occasionnel, tant pour les artistes que pour les techniciens. Une autre partie est indirecte et provient des relations contractuelles qui les lient aux formations extérieures, en particulier les orchestres de région avec lesquels elles produisent leurs spectacles.

### **Un emploi principalement permanent**

L'Observation sur l'art lyrique en France réalisée par la ROF en 2017 montre ainsi que, sur les 5 761 ETP recensés dans les 22 maisons et festivals d'opéra sur 32 qui font partie du périmètre, 4 263 ETP correspondent à des emplois permanents (74%), 1 325 ETP correspondent à des emplois occasionnels (23%) et 173 ETP correspondent à des emplois mis à disposition (4%).

### **Emploi occasionnel, emploi intermittent**

La grande majorité des salariés occasionnels bénéficient du régime de l'intermittence : ils sont employés sous la forme de CDD d'usages (CDDU) relevant des annexes 8 et 10 de l'assurance chômage. Ils concernent les solistes, équipes de création, les supplémentaires d'orchestre, de chœur, de ballet et d'équipe technique, ainsi que les membres des formations non permanentes (chœurs en particulier). Certaines maisons en régie municipale ont également recours aux contrats à durée déterminée de droit public pour constituer un orchestre et engager les musiciens à la saison.

### **Emploi indirect : les collaborations avec les formations extérieures**

Toutefois, on l'a vu (au chapitre II), une grande partie des maisons d'opéra ne dispose pas d'un orchestre ou d'un chœur permanent : en France, seules 8 maisons d'opéra ont un orchestre permanent, et 15 ont un chœur permanent. Dans ce cas, la majeure partie des maisons en région emploie directement les artistes pour les chœurs, qui font partie des 23% d'ETP occasionnels, et s'appuient sur des orchestres permanents installés sur leur territoire, tandis que les maisons d'opéra parisiennes (hors Opéra national de Paris) recourent à des orchestres permanents de la capitale ainsi qu'à des orchestres et chœurs indépendants composés d'intermittents. Ainsi, 5 maisons d'opéra bénéficient d'une mise à disposition d'un ou deux orchestres permanents de la région pour la totalité (ou presque totalité) de ses productions lyriques, et 5 maisons ont une collaboration régulière avec un ou deux orchestres permanents de la région.

### **Activité lyrique et emploi des ensembles indépendants**

Il n'existe pas de données précises concernant les collaborations avec les ensembles indépendants pour des productions lyriques dans les maisons d'opéra. Toutefois, au vu des dernières saisons, on peut estimer qu'une vingtaine d'ensembles sont engagés chaque saison pour une à quatre productions, très rarement davantage, dans 13 maisons et festivals d'opéra (auxquels s'ajoutent l'Opéra de Versailles et le Théâtre des Champs-Élysées très liés aux ensembles indépendants mais dont le statut particulier ne les intègre pas dans le périmètre étudié).

## B. UN EMPLOI COMPRENANT MAJORITAIREMENT DES ARTISTES ET DES TECHNICIENS

### **Un emploi total directement lié à l'activité de production artistique**

L'Observation sur l'art lyrique en France réalisée par la ROF en 2017 montre que, sur les 5 761 ETP répartis dans 22 maisons et festivals d'opéra, 2 536 ETP (44%) correspondent à des emplois artistiques, 2 116 ETP (37%) à des emplois techniques, et 1 109 ETP (19%) à des emplois administratifs, ce qui signifie que plus de 4 652 ETP (81%) sont directement liés à l'activité de spectacle proprement dite, avec seulement 19% d'emplois administratifs. Le rapport de l'IGAC sur les opéras nationaux en région observe que les maisons labellisées sont en dessous de la moyenne nationale pour l'emploi administratif, avec 12,5% pour l'Opéra national du Rhin (qui n'a pas d'orchestre permanent), 11% pour l'Opéra national de Bordeaux Aquitaine et seulement 8%

pour l'Opéra national de Lorraine. Il n'existe pas de structures du secteur culturel de cette ampleur pour lesquelles la part de l'emploi administratif est plus faible que celle des opéras nationaux en région! Les maisons d'opéra sont ainsi avant tout des lieux de vie artistique dont les équipes sont surtout mobilisées pour la production et la représentation des œuvres.

### **L'État priorise l'emploi artistique permanent**

On observe par ailleurs que, sur les 138 M€ versés par l'État aux maisons d'opéra en 2017, 95,25 M€ (68,72%) sont versés à l'Opéra national de Paris; 22 M€ (15,87%) aux opéras nationaux en région; 11,45 M€ (8,26%) à l'Opéra Comique; et seulement 9,90 M€ (7,15%) aux autres maisons d'opéra: l'État priorise clairement l'emploi artistique permanent en consacrant près de 85% de ses subventions aux maisons d'opéras qui ont les équipes artistiques permanentes les plus complètes (Opéra national de Paris et opéras nationaux de région).

### **La stabilité de la répartition de l'emploi à court terme**

Les données n'étant accessibles que sur ce périmètre incomplet, et seulement sur l'année 2017, il est malheureusement impossible de dégager une vision globale en matière de répartition des emplois dans les maisons et festivals d'opéra, ni d'en dessiner l'évolution. Par ailleurs cette analyse propose une moyenne qui repose sur une grande variété de structures, avec ou sans formations artistiques permanentes. S'appuyant sur une comparaison avec 2015, dont les chiffres détaillés ne sont pas donnés, l'Observation de la ROF relève que « *la structure des emplois bénéficie d'une certaine stabilité* ».

### **Les maisons d'opéra au cœur de l'écosystème de l'emploi dans le secteur lyrique**

Par ailleurs, les maisons d'opéra contribuent fortement au développement du savoir-faire de nombreux chanteur·euse·s, instrumentistes, créateur·rice·s et technicien·ne·s, à la vitalité de la production artistique, à l'emploi des artistes et technicien·ne·s permanents bien sûr, mais aussi non permanents, qui forment autour d'eux un écosystème d'une grande richesse. Si on ajoute les orchestres et ensembles invités, les maisons d'opéra constituent un réseau national d'emploi, d'insertion et de transmission artistiques très important.

## **C. LA STABILITÉ DE L'EMPLOI GLOBAL DANS LE SECTEUR LYRIQUE**

Les données disponibles ne permettent pas de retracer l'évolution de l'emploi sur un périmètre aussi large que celui utilisé pour calculer l'emploi ci-dessus. La ROF dispose de données sur les ETP depuis l'année 2006, avec toutefois un périmètre qui change à plusieurs reprises entre 2006 et 2017.

### **Quel que soit le périmètre: la stabilité de l'emploi**

Ces chiffres suggèrent toutefois que le volume d'emploi total est globalement stable, en légère baisse ou en légère augmentation selon le périmètre et la période. Sur le périmètre le plus complet, soit 25 maisons et festivals d'opéra sur 32 (dont l'Opéra national de Paris), pour lesquels les données sont disponibles sur la période de 2009 à 2015, l'emploi est passé de 6 570 ETP à 6 559 ETP, soit -11 ETP ou -0,17% en 6 ans. Sur un périmètre de 23 établissements ne comprenant pas l'Opéra national de Paris et l'Opéra de Dijon, qui permet de remonter jusqu'en 2006, l'emploi est passé de 4 549 ETP à 4 583 ETP, soit +34 ETP, ou +0,74% en 9 ans.

### **Une stabilité malgré la diversification des missions des maisons d'opéra**

On voit ainsi que le volume d'emploi dans les maisons d'opéra est relativement stable alors que, sur cette période, leurs missions se sont largement diversifiées, notamment avec le développement de l'action artistique et culturelle, des actions de territoire, du numérique, et de nouvelles charges administratives (voir plus haut). Cela signifie que les maisons d'opéra ont développé ces missions à volume d'emploi global constant, missions dont on a vu qu'elles continuent de prendre une place croissante dans l'activité. La situation est toutefois très variable d'une maison à l'autre.



### **Impact de la baisse des marges artistiques sur l'activité et l'emploi à long terme**

La mission ne dispose pas de données sur l'évolution des marges artistiques, mais on a vu que les subventions versées aux maisons d'opéra à l'échelle du secteur ont augmenté à un rythme inférieur à l'inflation, ce qui correspond à une diminution des subventions en euros constants. On a aussi vu que cela pouvait se traduire par une baisse d'activité en nombre de levers de rideau. En effet, alors que les missions se diversifient, alors que les charges fixes augmentent chaque année, alors que 74% de l'emploi est permanent et régi par la convention collective qui induit une augmentation continue de la masse salariale, le maintien du volume total d'emploi n'a pu se faire qu'au détriment des marges artistiques. C'est ce qu'ont observé Marie Bertin et Catherine Meyer-Lereculeur en 2018 dans leur rapport sur les opéras nationaux en région : dans le contexte d'une baisse des subventions publiques, alors que les charges fixes ont évolué à la hausse, les maisons labellisées « *sont contraintes de faire peser les économies qui s'imposent à elles sur leur marge artistique* ». Or, cette baisse des marges artistiques, compte tenu de la forte proportion représentée par l'emploi permanent, a dû impacter en premier lieu les artistes occasionnels, dont les solistes, chef-fe-s, metteur-e-s en scène et les créateur-ric-e-s de décors, lumières et costumes.

### **D. TROUVER LE BON NIVEAU D'ÉQUILIBRE ENTRE FINANCEMENT ET ACTIVITÉ DES FORCES PERMANENTES**

La baisse du nombre de levers de rideau observée précédemment soulève aussi des questions quant à l'activité des formations permanentes dans les maisons d'opéra. Si une maison d'opéra a la chance de disposer de formations artistiques permanentes, elle doit aussi disposer de la marge artistique permettant de les utiliser à plein.

#### **Des contraintes de plus en plus fortes sur l'emploi**

On l'a vu, pour produire leurs spectacles, une partie des maisons d'opéra s'appuie sur des forces artistiques permanentes intégrées. On peut rappeler que, hors Opéra national de Paris, 8 d'entre elles disposent d'un orchestre permanent, 15 d'un chœur permanent et 7 ont les deux. Pour ces maisons, la contrainte des équilibres budgétaires entre des charges qui augmentent et des financements qui stagnent ont des conséquences économiques particulièrement contraignantes qui les entraînent rapidement sur une pente descendante, plus encore pour ceux qui ont connu des baisses de subventions : une diminution de l'activité, mais une charge des formations permanentes qui continue d'augmenter, entraînant de nouvelles diminutions d'activités... La production d'opéras ne peut se passer d'un certain volume d'emplois d'orchestre, de chœur et de techniciens pour présenter le répertoire, mais également d'une marge artistique nécessaire pour maintenir l'activité. Dans le cas contraire, les formations permanentes sont sous employées.

#### **Maintenir les subventions pour achever la transition des maisons d'opéra**

La situation de chaque maison est différente, et des solutions doivent être trouvées au cas par cas. Le maintien des subventions en euros constants est évidemment la première condition pour maintenir l'activité. D'autre part, de nouveaux équilibres entre les nouvelles missions et la programmation pourraient être envisagés. On a pu voir par exemple dans le chapitre sur les publics que le développement de l'action culturelle, encouragé d'ailleurs par le SNAM-CGT et le SFA-CGT dans leurs contributions respectives, devait pouvoir s'appuyer sur les forces permanentes. Par ailleurs, l'attente des collectivités et en particulier des régions pour une présence sur le territoire, auxquelles les artistes permanents pourraient participer en petits effectifs, est forte. Toutefois, l'action culturelle et les concerts ou spectacles sur le territoire ne mobiliseraient qu'une petite partie des formations et ne peuvent constituer une alternative à la baisse des représentations.

### **Des accords d'entreprise à faire évoluer avec les salariés sur des missions mieux définies au niveau national**

Lors de mes entretiens, j'ai pu constater que les accords d'entreprise n'ont bien souvent pas suivi l'évolution des missions des maisons d'opéra, notamment sur l'action culturelle et les nouvelles formes de diffusion sur le territoire, mais également sur d'autres aspects comme la prise en compte de l'évolution des conditions de création des œuvres nouvelles, les captations audiovisuelles, les rythmes et temps de travail et d'autres conditions plus générales. Il semble aujourd'hui incontournable que ces accords d'entreprise connaissent des évolutions et que des discussions s'engagent entre les directions et les syndicats représentatifs des salariés. Toutefois ces discussions ne pourront avoir lieu qu'après que les missions des maisons d'opéra, de leurs formations permanentes au niveau national, ainsi que celles des artistes qui y participent, soient clairement redéfinies avec pour objectif de proposer une plus grande cohérence de traitement entre les maisons. Le Ministère de la Culture, garant de cette vision nationale, mais aussi les associations nationales d'élus (France Urbaine, Association des Régions de France, FNCC, etc.), et les syndicats représentatifs des salariés doivent engager une discussion à ce sujet. Les maisons d'opéra et les syndicats pourront alors s'appuyer sur la définition de ce cadre au niveau national pour engager leurs discussions selon la situation de chaque maison.

### **Pour des aides à l'emploi également accessibles à toutes les maisons d'opéra**

Par ailleurs, des aides à l'emploi pourraient permettre à une maison de traverser une mauvaise passe avant de remettre l'activité en route. Le FONPEPS par exemple n'est pas accessible aux établissements en gestion publique, qui sont justement majoritaires parmi les maisons dotées de formation(s) permanente(s). Cette ouverture du FONPEPS au secteur public permettrait ainsi d'intervenir directement dans le soutien aux emplois artistiques permanents, de favoriser l'emploi de jeunes artistes dans ces formations, et de rétablir une égalité des aides entre gestion publique et privée dans le même secteur.

## **E. AMÉLIORER L'ACCOMPAGNEMENT DES ARTISTES TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE DANS LES MAISONS D'OPÉRA**

L'évolution des métiers et la tension sur l'emploi dans les maisons d'opéra invitent aussi à améliorer l'accompagnement des salariés, notamment des artistes-interprètes, dont les carrières sont de moins en moins linéaires.

### **La grande diversité des carrières des artistes-interprètes**

Les artistes permanents ne sont pas tous égaux face à la longévité de leur carrière, par exemple les chanteur·euse·s femmes par rapport aux hommes. Il arrive par ailleurs que certains souhaitent changer d'activité professionnelle en cours de carrière. De leur côté, les chanteur·euse·s intermittent·e·s, solistes ou de chœur, connaissent depuis une dizaine d'années des difficultés croissantes liées aux réformes de l'intermittence, à la conjoncture et à la diminution de la durée des emplois (soulignée par le SFA-CGT et Unisson), qui se traduisent, en particulier pendant la crise de la Covid-19, par une augmentation sensible de la précarité. Les danseur·euse·s ont une carrière particulièrement courte : ils sont beaucoup mieux accompagnés que les autres artistes pour leur reconversion (on aura l'occasion de l'évoquer plus loin) mais leur profession reste également très fragile.

### **Des effectifs permanents en baisse qui génèrent des tensions dans les carrières**

Certaines forces artistiques permanentes ont vu leurs effectifs baisser de façon substantielle ces deux dernières décennies. La mission n'a pas eu accès à des données détaillées mais, au fil des auditions menées dans les derniers mois, de nombreux exemples ont été donnés, en particulier pour des chœurs ou des ballets, dont deux ont cessé leur activité. Or, la baisse des effectifs de certaines formations permanentes, qui se traduit le plus souvent par le non remplacement des départs, a eu pour effet de ne pas offrir de travail aux jeunes générations mais aussi d'accroître la moyenne d'âge des formations. Dans certains chœurs notamment, un plus grand nombre d'artistes arriveront en même temps à la fin de leur carrière dans les années à venir. Il faudra les accompagner.

### **L'enjeu de la reconversion dans les forces artistiques permanentes**

Les difficultés qu'un-e artiste peut rencontrer en cours, et plus souvent en fin de carrière, sont toujours sensibles. Les directions des maisons d'opéra participant aux groupes de travail ont fait part de leur grande solitude face à ce problème : les reconversions au sein des maisons offrent souvent de bonnes opportunités (bibliothèque, régie de scène, accueil du public), les VAE permettent l'accès à des postes de professeur de conservatoire, mais tant au sein des maisons que dans les conservatoires le nombre de postes reste très limité et par conséquent insuffisant. Toutes disciplines confondues, les chiffres montrent que plus de la moitié des artistes-interprètes en reconversion se réorientent hors du secteur culturel.

### **Un accompagnement perfectible qui doit être pensé du début à la fin du parcours**

De manière générale, l'accompagnement des artistes permanents dans les maisons d'opéra est largement perfectible. Il l'est encore plus pour les chanteur-euse-s solistes et artistes de chœur intermittents. Il semble prioritaire, en particulier dans cette période de tension pour les maisons d'opéra et de fragilité pour l'emploi artistique, de créer de véritables dispositifs de sauvegarde de l'emploi mais également de préparation à la fin de carrière artistique qui peut arriver à tout moment. Cet accompagnement doit être pensé tout au long du parcours du chanteur-euse, dès sa formation, pendant sa carrière, et au moment de la reconversion si besoin. Sur ce sujet, le mémoire «*Quelle sécurisation des parcours professionnels pour les artistes lyriques ?*» écrit par Laetitia Auphan en 2018 dans le cadre d'une formation au sein du Groupe IGS FC RMDRH 36 apporte un grand nombre de réflexions intéressantes dont on citera quelques extraits.

– La préparation au métier de chanteur

Laetitia Auphan relate le peu d'intérêt, voire la résistance des étudiants, à envisager de développer d'autres compétences qui pourraient leur être utiles plus tard, leur principale préoccupation étant de réaliser leur carrière de soliste. Les conservatoires supérieurs proposent des modules, sans grand succès. Les Opéra-Studios et Académies intègrent des échanges sur ces sujets au moment des auditions.

Laetitia Auphan cite l'exemple intéressant de la Guildhall School de Londres : «*Il faut utiliser des stratégies d'enseignement qui favorisent la capacité à s'orienter, à s'auto évaluer et à gagner en autonomie dans la prise de décisions.*» Ainsi, une chanteuse témoigne de sa formation à la Guildhall School of Music and Drama à Londres : «*Tous les trimestres on me demandait de faire un point avec mon tuteur : quels objectifs m'étais-je fixé ? Sont-ils atteints ? Si non, pourquoi ? Cela me semblait astreignant mais m'a donné de bons réflexes pour réfléchir sur mon parcours professionnel.*»

Cette proposition pourrait également s'appliquer aux autres catégories d'artistes. Elle fait par ailleurs écho à des échanges que nous avons eus lors de nos groupes de travail au sujet des entretiens professionnels pour les artistes permanents.

– Les entretiens individuels

Dans les maisons d'opéra les entretiens professionnels sont mis en place pour l'équipe administrative et technique mais sont très difficiles à mener auprès des artistes permanents. Les artistes redoutent ces entretiens car ils n'ont pas cette habitude, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays. Par ailleurs leur mise en place demanderait des moyens RH importants, ainsi que des formations adaptées de N+1, artistes eux-mêmes et donc non préparés à cette forme d'accompagnement.

Pourtant ces entretiens semblent être la première étape nécessaire pour accompagner les artistes-interprètes dans leur évolution de carrière, entendre leurs souhaits, leurs demandes de formations, les orienter pour préparer et financer leur reconversion lorsqu'ils le souhaitent, etc. Certaines maisons ont réussi à les mettre en place, au moins partiellement. En ce qui concerne les artistes indépendants, l'auto-évaluation est rarement intégrée et des possibilités de formations existent, mais les dispositifs sont mal connus. Les accidents de parcours génèrent des situations difficiles. Un accompagnement est nécessaire.

## **F. PRENDRE EN COMPTE LA PLURALITÉ DE STATUT DES ARTISTES PERMANENTS POUR MIEUX LES ACCOMPAGNER**

En matière de formation et d'accompagnement, la situation des artistes permanents est différente selon qu'ils ont un statut public ou un statut privé.

### **Mettre fin à l'inégalité d'accès à la formation des artistes sous statut public**

Alors que ceux qui sont employés sous statut privé cotisent à l'Afdas et peuvent disposer d'aides à la formation et à la reconversion, la situation de ceux qui sont employés sous statut public est moins favorable. Si certains d'entre eux sont titulaires de la fonction publique, une partie est constituée de « faux permanents » renouvelés chaque saison, ce qui ne favorise pas le développement de leur formation métier. Par ailleurs l'allocation de perte d'emploi dans une collectivité à la fin d'un CDD n'ouvre pas de droits à la formation. De plus, pendant la durée de leur carrière, s'ils peuvent bénéficier des formations de la fonction publique, l'offre n'est toutefois pas adaptée.

### **Une responsabilité sectorielle en matière de formation**

Le secteur a la responsabilité collective d'accompagner les artistes qu'il emploie pour leur permettre de répondre aux besoins de production et de diffusion des spectacles. Des formations pour une montée en compétences devraient pouvoir être intégrées au planning, mais ce temps passé a un coût difficile à engager dans une période de tension budgétaire. La reconversion doit également se préparer. Cette responsabilité est d'autant plus forte que la situation de l'emploi est tendue. Dans la fonction publique, elle doit être mieux assumée : le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) pourrait jouer le rôle d'accompagnement que joue l'Afdas dans le privé, et les deux structures pourraient travailler ensemble et mutualiser l'accès à l'information de façon à ce qu'aucun artiste ne soit laissé de côté.

## G. AMÉLIORER L'ACCOMPAGNEMENT DES ARTISTES À L'ÉCHELLE DU SECTEUR

Au-delà des artistes permanents, l'accompagnement de l'ensemble des artistes-interprètes, en particulier les chanteur·euse·s, trop souvent livrés à eux-mêmes dans les étapes difficiles de leurs parcours, est nécessaire.

### **La grande diversité des carrières des artistes indépendants**

En ce qui concerne la recherche d'emploi ou la reconversion pour les artistes indépendants, les témoignages des chanteur·euse·s solistes ou membres de chœurs concernant les relations avec Pôle emploi convergent vers le constat d'une absence d'expertise des compétences et de connaissance du marché de l'emploi du secteur. Par ailleurs, la réforme de la formation professionnelle a affaibli l'intermittence sur ce point. Leur instrument, fragile par nature, peut rencontrer des difficultés avec l'âge, notamment pour les femmes. Ainsi, lors d'une réunion de la commission, Karine Deshayes a alerté sur la difficulté des carrières féminines : *« La ménopause a plus d'incidence sur la voix que l'andropause pour les hommes. Les choses sont ainsi faites, et notre secteur doit savoir le gérer, accompagner les chanteurs avec des ORL et des gynécologues qui connaissent cette réalité »*. L'accompagnement doit être considéré dans toutes ses dimensions.

### **Des exemples réussis d'accompagnement pour les professionnels indépendants dans d'autres secteurs**

Depuis les années 1980, le secteur de la danse a par exemple fait un travail important pour accompagner les danseur·euse·s – dont la carrière est particulièrement courte – depuis leur professionnalisation, jusqu'à leur reconversion. Un dispositif complet a ainsi été créé par le Département des ressources professionnelles du Centre National de la Danse (CND), dont j'ai pu rencontrer la directrice Agnès Wasserman. Ce département a pour mission d'informer les danseur·euse·s sur leur métier, sur les problématiques spécifiques de santé et sur la réglementation du secteur, de les sensibiliser le plus tôt possible à l'importance de préparer leur reconversion, et de les accompagner au moment où ils s'y engagent, notamment en les orientant vers les financements. On pourrait également citer les dispositifs mis en place pour les sportifs par le Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports avec l'INSEP, qui permet la reconnaissance d'acquis pour certains métiers et diminue le temps de la formation, ou à l'étranger le « Job shadowing » porté par des mécènes qui permettent l'accueil de sportifs en entreprise pour découvrir les métiers. Metz Métropole s'est ainsi inspirée de cet accompagnement des sportifs pour prendre en charge celui des danseur·euse·s du ballet de l'Opéra de Metz. De son côté, le Ballet de l'Opéra de Lyon a initié un accompagnement avec Pôle emploi spectacle à Lyon, situation exceptionnelle apparemment. Il faut toutefois signaler que la directrice de ce Pôle emploi est une ancienne danseuse professionnelle...

### **Mettre en place une structure d'accompagnement à l'échelle du secteur lyrique**

La mise en place d'une structure d'accompagnement à l'échelle du secteur lyrique est une priorité, en particulier à l'issue de cette période de crise qui risque malheureusement d'accentuer les besoins, non seulement pour les solistes, mais aussi pour les nombreux artistes des chœurs dont on a vu que certains, sous statut public, ne disposent de presque aucun accompagnement. L'expérience du CND est un bon exemple : l'indépendance de la structure permet aux artistes d'effectuer leurs démarches en toute liberté et confidentialité par rapport à leur employeur, elle regroupe par ailleurs un centre de ressources, et son existence au sein d'une structure de formation et de diffusion favorise l'accès de tout l'écosystème professionnel aux informations. On pourrait envisager qu'un tel service puisse exister pour le secteur lyrique en lien avec un Centre National d'Art Vocal (CNAV) ou dans une structure qui se consacre à l'insertion professionnelle telle que la Fondation Royaumont par exemple. Hors du secteur, Audiens qui gère le Fonds pro, ou les Pôles emplois spectacle si de nouveaux moyens leur sont donnés, pourraient également constituer des options pour remplir cette mission.

## H. CRÉER UN CADRE NATIONAL PERMETTANT AUX MAISONS QUI LE SOUHAITENT DE RELANCER DES TROUPES DE CHANTEURS

Les chanteurs indépendants et agents auditionnés pendant cette mission ont fait état d'une précarité grandissante de l'emploi dont on peut penser qu'elle est liée à la diminution des représentations lyriques dans les maisons d'opéra, mais la diminution des durées d'engagement nous a également été évoquée. Nous n'avons pas de précision sur les engagements pour les concerts dans et hors des maisons d'opéra. Dans tous les cas, cette situation est sans aucun doute l'une des principales conséquences de la diminution des marges artistiques des maisons dans les dernières décennies. Elle conduit un certain nombre de solistes à exprimer l'idée du retour des troupes dans les maisons d'opéra du pays pour restaurer des conditions d'emploi plus stables, mais pas seulement.

### **Les troupes : des atouts pour les artistes**

Dans le cadre de la commission, Karine Deshayes a ainsi apporté le témoignage de son expérience : *« Juste après ma sortie du conservatoire, j'ai vécu l'expérience d'une troupe pendant quatre ans, à l'Opéra de Lyon, avec beaucoup de bonheur. En France, les troupes fonctionnent différemment des troupes en Allemagne : il n'y a pas l'alternance du répertoire, et on prépare les rôles comme on le fait quand on est invité dans une maison actuellement, avec un mois de répétitions. Cela permet d'être encadré dans la durée par des chefs de chant, des coachs de langue, et de mettre le pied à l'étrier avec une grande pluralité de chef-fe-s d'orchestre et de metteur-e-s en scène. Je trouve que la troupe est une forme géniale pour les jeunes, ou tout au moins la fidélisation qu'elle apporte. J'étais salariée, mais cela ne m'a pas empêchée de chanter sur d'autres scènes, car j'avais l'autorisation de signer des contrats à l'extérieur. J'ai fait toute une tournée avec l'ARCAL par exemple. Je trouve aussi que c'est intéressant pour les chanteurs plus âgés, en fin de carrière. Quand on a entre 50 et 60 ans, on peut ne plus avoir envie d'aller sur les routes et de bouger aussi souvent qu'avant, aussi pour avoir une vie de famille. Dans le passé, de nombreux chanteurs terminaient leur carrière sur scène, avec des rôles qui leur étaient adaptés, sans se reconverter. »* La qualité de vie ainsi qu'un souhait de s'inscrire dans une démarche de développement durable, notamment en limitant les déplacements, sont des arguments que j'ai entendus à de multiples reprises.

### **Les troupes : des atouts pour les maisons**

En France, de nombreuses maisons d'opéra disposaient autrefois d'une troupe. À l'image de la troupe de l'Opéra Comique, dissoute en 1971, ou de celle de l'Opéra national de Paris, dont Lieberman obtient la suppression au moment de son arrivée en 1973, les troupes ont toutes disparu dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, les maisons d'opéra françaises évoluant vers le modèle de *staggione* qui repose sur des solistes invité-e-s afin de favoriser la réalisation de nouvelles productions scéniques. L'Opéra national de Lyon créera toutefois un Studio et une troupe constituée de jeunes chanteur-euse-s engagé-e-s pour quelques années, favorisant ainsi leur insertion, tout en privilégiant l'engagement de solistes extérieurs pour les rôles principaux. Les défenseurs du retour des troupes insistent sur le facteur d'appropriation que peut constituer la présence régulière dans la maison de chanteurs, à l'image des danseurs du ballet de l'Opéra national de Paris qui favorisent l'existence d'une communauté de spectateurs très engagés autour de l'établissement, en lien notamment avec ses solistes.

### **Le coût élevé d'une troupe permanente**

Dans le contexte de crise actuelle, les maisons allemandes ont souvent été citées en modèle au cours de différents débats récents sur l'emploi ou sur l'écologie. Dotées de troupes permanentes, ces maisons peuvent en effet jouer tous les soirs ou presque un spectacle différent, grâce au système dit « de répertoire ». Il ne faudrait toutefois pas oublier que ces maisons ont des budgets bien supérieurs à ceux des maisons françaises : l'Opéra théâtre de la ville de Heidelberg (160 000 habitants) qui doit être parmi les plus petites maisons d'Allemagne a un budget de 32 millions d'euros, et celui de Mannheim (300 000 habitants) un budget de 64 millions d'euros, tous les deux couverts à hauteur de 87 % par des subventions publiques. Pour rappel le budget des maisons d'opéra en France hors Opéra national de Paris se situe entre 5 et 40 millions d'euros... On peut par conséquent être sceptique sur la faisabilité économique du retour des troupes dans les maisons d'opéra en France sur le modèle de l'Allemagne.

### La possibilité d'un modèle hybride?

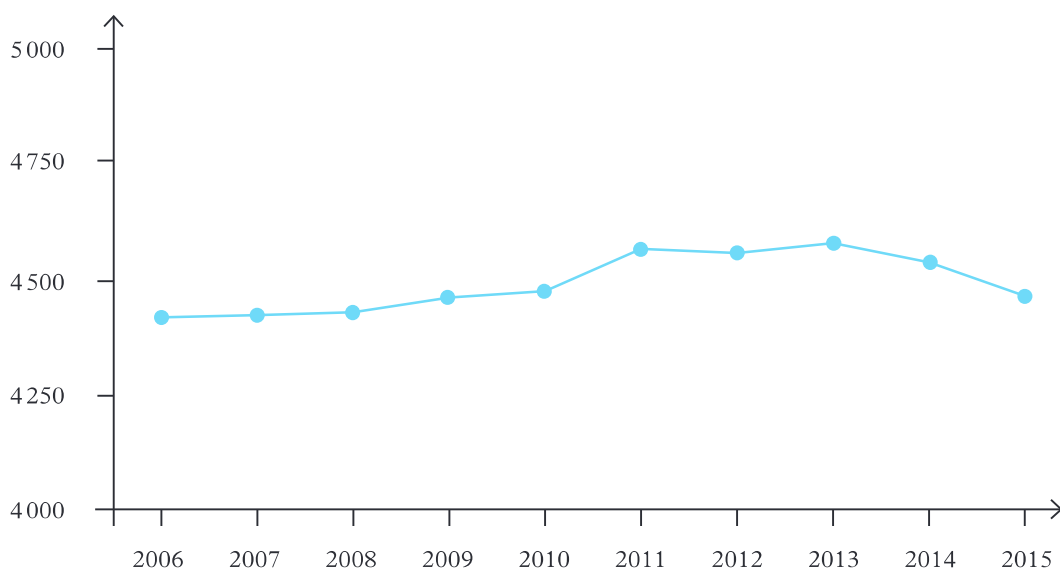
Un système hybride reste toutefois à étudier. Celui de l'Opéra national de Lyon sous la direction Erlo-Brossman a montré une réelle efficacité en termes d'insertion de jeunes chanteurs. Un autre choix serait de constituer des troupes réduites, notre système de *staggione*<sup>1</sup> ne réclamant pas autant de solistes que dans les troupes allemandes. Toutefois, réduire l'effectif limite le répertoire pratiqué : les mêmes chanteurs ne peuvent pas chanter Mozart et Wagner. Quelques maisons ont intégré un petit groupe de chanteurs « en résidence » : ce principe présente des avantages pour l'action culturelle et favorise l'insertion professionnelle, mais offre un intérêt global très limité.

<sup>1</sup> Organisation qui prévaut dans les pays du Sud de l'Europe : les distributions sont conçues pour chaque opéra individuellement, et les représentations sont regroupées en une série rapprochée.

### Pour un cadre légal pour les troupes

Se pose par ailleurs une question de cadre légal pour les troupes de chanteurs s'ils ne sont plus dans un cadre de formation. Alors que les établissements de statut public peuvent employer des contractuels sur une durée pouvant aller jusqu'à six ans, les établissements de droits privés ne disposent d'aucun cadre légal au-delà du CDDU, qui va jusqu'à 18 mois.

## EMPLOIS EN ETP



Périmètre : source ROF, 22 établissements : Angers Nantes, Avignon, Bordeaux, Caen, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Massy, Metz, Montpellier, Nancy, Nice, Orange, Reims, Rennes, Rouen, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulon, Toulouse, Tours

## VIII.

# Accroître la *diversité*

En matière de diversité, le constat partagé est que, si la situation tend à s'améliorer, le secteur de l'opéra n'est pas à l'image de la société française du point de vue de sa représentation géographique, sociale et culturelle.

La diversité est une valeur fondamentale de la société dans laquelle nous vivons, et une richesse dans le domaine des arts. Les arts, et bien sûr l'opéra, se sont enrichis de tout temps grâce aux croisements des cultures. De même, la diversité des regards et des pensées, selon l'identité, l'origine et l'histoire de chacun constitue une richesse dans les équipes de création, mais également dans les équipes des maisons d'opéra. Le monde est riche de cultures musicales savantes et populaires, de récits anciens intemporels, et notre société compte aujourd'hui de jeunes créateurs qui offrent une autre approche de l'écriture musicale, chorégraphique ou de la scène. Les maisons d'opéra doivent s'en emparer pour nourrir leur créativité.

Nous avons évoqué la diversité du public dans les premières parties du rapport, comme une réponse aux enjeux du territoire et l'accès de l'opéra pour tous. Les réflexions proposées dans ce chapitre soulèvent la question de la diversité sur scène, elles sont le reflet des échanges que nous avons eus en particulier dans le groupe de travail « Formation, insertion, carrière et diversité ». Pour favoriser la présence d'artistes de la diversité dans les programmations il nous semblait en effet nécessaire de se poser la question en commençant dès le début de la formation.

Nous avons par ailleurs rencontré Cathy Bouvard et Renan Benyamina des Ateliers Médicis qui mènent un travail remarquable en Seine-Saint-Denis pour accompagner de jeunes artistes et soutenir la création d'œuvres sur le territoire. Reconnaître ces voix artistiques nouvelles, « *c'est accepter d'être remis en cause, le risque, les changements de repères. Mais leur imaginaire et leur énergie sont extrêmement forts, et l'institution a besoin d'eux* », expliquent-ils fort justement.



## A. FAVORISER LA DIVERSITÉ DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

Pour que la société soit mieux représentée dans toute sa diversité sur les plateaux ou dans les conservatoires supérieurs, il faut la prendre en compte dès l'enfance.

### **Le chant choral : une porte vers l'opéra**

Ce rapport va dans le sens de nombreux autres rapports et notes de personnalités qui réclament depuis des années un plan choral dans les écoles : le chant choral est la pratique artistique la plus accessible, elle intègre un travail très formateur sur le corps, la voix et l'écoute de l'autre. En ce qui concerne l'opéra, elle est le point de départ d'une « filière voix » qui pourrait ainsi être ouverte à l'ensemble du territoire et toucher des enfants de tous horizons, incitant certains à poursuivre leur apprentissage dans une école de musique jusqu'à un conservatoire supérieur. Cette filière voix devrait toutefois être consolidée, à l'exemple de la Maîtrise de Radio France. Celle-ci a en effet pris une initiative intéressante en créant en 2007 une antenne dans une école, puis dans un collège de Bondy en réseau d'éducation prioritaire, pour les enfants des quartiers nord de la ville. Pour les enfants qui souhaitaient approfondir cette formation la seule possibilité était d'aller à Paris en classe CHAM, ce qui était presque impossible pour la plupart des familles, et les enfants abandonnaient par conséquent bien souvent leur projet. Cette situation a évolué puisque la maîtrise va être étendue à partir de cette année à un lycée de Bondy. On sait que la Maîtrise de Radio France constitue un excellent foyer de solistes de talent. Des exemples dans d'autres pays, en particulier bien sûr au Royaume-Uni, confirment depuis longtemps les résultats positifs de ces dispositifs.

### **Développer le chant choral à l'école**

Le manque de pratique chorale à l'école a plusieurs fois été soulevé dans les groupes de travail mis en place dans le cadre de la mission. En France, la formation musicale est principalement axée sur une préparation à une activité de soliste : on entre souvent dans un chœur lyrique ou dans un orchestre faute de pouvoir faire une carrière de soliste. La pratique collective n'est pas valorisée, et elle n'est pas non plus assez pratiquée au cours de la formation. L'expérience collective de la musique dès le plus jeune âge contribuerait fortement à changer les mentalités. Cela s'inscrit pleinement dans la perspective mise en œuvre depuis 2017 par le Président de la République. Dans leur édito commun à la feuille de route 2020-2021 du plan « Réussir le 100% Éducation Artistique et Culturelle », Jean-Michel Blanquer et Franck Riester rappelaient que « *le Président de la République s'est engagé à ce que chaque enfant bénéficie d'un parcours artistique et culturel de qualité pendant sa scolarité* », le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports et le Ministère de la Culture se sont engagés pour que « *100% des enfants soient concernés à la fin du quinquennat* ». Le document fait également de la pratique vocale « *une priorité : l'objectif poursuivi est l'implantation d'une chorale dans toutes les écoles élémentaires et collèges* ».

### **Des projets remarquables de chant choral menés par des maisons d'opéra**

Des maisons d'opéra engagées dans la recherche d'un lien durable avec le territoire, en particulier dans les secteurs urbains ou ruraux plus défavorisés, ont créé une pratique chorale régulière pour de jeunes enfants dans des formats ambitieux, en particulier l'Opéra Orchestre national de Montpellier (Opéra Junior), l'Opéra de Limoges (Opéra Kids), l'Opéra de Lille (Finoreille), et l'Opéra Comique (Maîtrise Populaire). Ce type de projets pourrait être soutenu et encouragé.

## **B. FACILITER L'ACCÈS À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET AUX DISPOSITIFS D'INSERTION PROFESSIONNELLE**

### **Développer la formation au chant lyrique outre-mer**

Tous les jeunes Français ne sont pas logés à la même enseigne selon leur milieu social mais aussi selon le territoire dans lequel ils grandissent. Comme le soulignait la soprano Marie-Laure Garnier, née en Guyanne, alors qu'elle était récompensée aux Victoires de la Musique 2021 dans la catégorie «révélation lyrique», il n'existe par exemple pas d'établissements proposant de formation au chant lyrique en outre-mer.

### **Mettre en place des auditions décentralisées**

Lors de notre rencontre, Alexander Neef a d'ailleurs fait remarquer que les auditions pour intégrer l'Académie de l'Opéra national de Paris étaient systématiquement organisées dans la capitale, imposant à ceux qui habitent dans les régions les plus éloignées des frais de transport qui peuvent être dissuasifs pour certaines familles. Ainsi, au niveau des entrées à l'Académie de l'Opéra national de Paris ou l'Opéra Studio de l'Opéra national du Rhin, la diversité se traduit davantage, malgré leurs efforts, par une forte proportion d'élèves étrangers que par la pluralité des profils des élèves français. Pour y remédier, Alexander Neef envisage d'organiser des auditions décentralisées, ce qui constituerait un signe fort d'ouverture au territoire, plutôt que de financer les déplacements de candidats présélectionnés.

## **C. LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS DANS LES MAISONS D'OPÉRA**

D'après les témoignages de solistes chanteur·euse·s passés par le CNSMDP, et ceux des directions des deux conservatoires supérieurs nationaux, la diversité n'est pas absente des cursus, même si une marge de progression existe. Mais cette diversité ne se retrouve pas sur scène.

### **Que chacun·e soit respecté·e pour ce qu'il·elle est**

Favoriser la diversité c'est aussi veiller à ce que chacun·e soit respecté·e pour ce qu'il·elle est. Ces dernières années, on a parfois entendu parler de situations de harcèlement ou de racisme qui demeuraient souvent dans le silence par le passé. C'est le signe que les mentalités évoluent dans le secteur lyrique, comme elles évoluent dans l'ensemble de la société française. Ces situations ne devraient toutefois pas avoir lieu, et les maisons d'opéra doivent tout faire pour éviter, dans les équipes permanentes comme chez les artistes invités, toute forme de discrimination ou de stigmatisation – racisme, homophobie, sexisme – et faire preuve d'une plus grande fermeté à l'égard des comportements répréhensibles qui sont observés.

### **Favoriser la diversité dans les formations permanentes**

Les discriminations révélées à l'Opéra national de Paris en 2020, en particulier pour des danseur·euse·s de couleur, ont provoqué la commande d'un rapport à Pap Ndiaye et Constance Rivière par Alexander Neef, tout juste arrivé à la direction. Ce rapport a mis à jour des situations qui n'avaient pas été suffisamment prises en compte jusqu'à présent, à Paris comme dans d'autres maisons, notamment la quasi-absence de diversité dans les formations permanentes, mais aussi les signes d'un «racisme ordinaire» en particulier vis-à-vis des artistes chanteur·euse·s asiatiques. Un agent artistique nous a également fait part des difficultés des solistes asiatiques, ou d'origine asiatique, face à des préjugés tenaces.

### **Mettre en place un cadre pour la diversité et contre le racisme et les discriminations dans les maisons d'opéra**

Le rapport de Pap Ndiaye et Constance Rivière propose un certain nombre de mesures intéressantes pour l'Opéra national de Paris, dont les maisons en région devraient utilement s'inspirer, tant dans la nécessité de faire exister cette diversité que dans le cadre nécessaire à mettre en place avec les différentes parties prenantes comme « *démocratiser la recherche de propositions esthétiques par l'instauration de temps d'échanges avec les équipes artistiques [...]* » ou « *démarcher de manière active, en particulier à l'international, des artistes non blancs de haut niveau pour changer l'image des métiers classiques et servir de rôles modèles [...]* ».

### **Renforcer l'engagement des maisons d'opéra à l'échelle du secteur**

Le secteur de l'opéra pourrait publier une déclaration commune qui témoignerait d'un engagement fort pour la diversité et la lutte contre les discriminations. À cet égard, la charte éthique de la Réunion des Opéras de France (2019), si elle rappelle la loi sur les questions d'égalité, de discrimination, de harcèlement et ajoute des bonnes pratiques en matière de déontologie, semble largement insuffisante. Au-delà de l'obligation de mise en place d'un processus de signalement et de sanctions comme dans toute entreprise, les maisons d'opéra doivent notamment se préparer à régler ces questions dans le contexte spécifique de production et/ou de représentation, et être capables de prendre rapidement et sereinement des décisions qui peuvent être lourdes de conséquences, quelle que soit la notoriété des personnes concernées. Des processus spécifiques doivent par conséquent être mis en place en interne, et prévus dans les contrats des artistes.

## **D. MESURER ET INTERROGER LA DIVERSITÉ À L'ÉCHELLE DU SECTEUR**

### **Créer un observatoire de la diversité du spectacle vivant**

Nous avons évoqué dès les premières réunions de notre groupe de travail la nécessité de créer pour le secteur de l'opéra un « Baromètre de la diversité » à l'image de celui du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. Pap Ndiaye et Constance Rivière intègrent également cette proposition dans leur rapport. Mis en place en 2009, l'Observatoire de la diversité de la société française du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) remet chaque année un rapport qui donne une photographie de la diversité sur 17 chaînes de la télévision gratuite ainsi que Canal+ selon des critères objectifs : catégorie socio-professionnelle, sexe, origine perçue, handicap, âge, précarité, lieu de résidence. Ces critères permettent d'identifier les catégories sous-représentées ou discriminées. De même que l'Observatoire de la diversité du CSA analyse deux semaines de programmes télévisuels par an, un observatoire consacré au secteur de l'opéra avec des critères adaptés – ou à l'ensemble du spectacle vivant – pourrait mener cet examen pendant un mois de programmation dans les salles.

### **Interroger l'interprétation des œuvres du répertoire**

Les maisons d'opéra sont également confrontées aux questions d'interprétation en scène des œuvres du répertoire dont le livret peut poser question, ou à des demandes de metteur-euse-s en scène pour une présence de chanteur-euse-s de couleur par exemple. Il serait contre-productif d'édicter une règle. À cette question l'une des personnes que nous avons auditionnée a répondu avec justesse que selon son expérience il fallait étudier chaque cas, et que l'équipe de la maison doit prendre le temps d'avoir des échanges et associer des intellectuel-le-s, philosophes, etc. qui peuvent alimenter cette réflexion pour prendre les bonnes décisions.

## E. FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LES PROGRAMMATIONS

### **Promouvoir la diversité des cultures**

Au-delà de la diversité du répertoire lyrique, celle des cultures : d'autres continents sont riches de cultures musicales d'excellence et d'interprètes de premier plan. Les présenter sur les scènes des maisons d'opéra est une belle occasion de les faire découvrir au public et peut constituer une marque de reconnaissance pour ceux qui estiment qu'elles font partie de leur identité.

### **Inviter des chorégraphes et metteur·e·s en scènes issu·e·s de la diversité**

De ces pays émergent également une nouvelle génération de créateur·rice·s qui restent influencé·e·s par leur culture tout en réinventant des langages dans une urgence vitale. Je pense notamment aux musicien·ne·s et chorégraphes du bassin méditerranéen et d'Afrique. Des artistes comme le musicien Fabrizio Cassol ou la chorégraphe Robyn Orlin créent des spectacles qui font rayonner la vitalité artistique singulière de ces régions.

### **Ouvrir les maisons d'opéra à la diversité de la création urbaine**

Plus proches de nous, nées hors de toute institution, et le plus souvent par des artistes autodidactes, la danse urbaine et la musique électronique ont finalement trouvé une vraie reconnaissance sur le plan artistique. Ces jeunes artistes n'ont pas de notions du métier d'artiste ni d'un parcours à construire : les maisons d'opéra pourraient utilement leur proposer une résidence sur la base d'un échange de regard sur les créations respectives, et bien d'autres aspects de nos activités. Comme je l'ai indiqué au début de ce chapitre en citant la direction des Ateliers Médicis, nous avons besoin de ces paroles artistiques nouvelles.

## F. FACILITER L'ÉMERGENCE DE FEMMES DANS LES MÉTIERS DE DIRECTION ET DE COMPOSITION

Dans le secteur lyrique, et même dans le secteur de la musique en général, certains métiers sont marqués par une surreprésentation des hommes au détriment des femmes. C'est notamment le cas pour les compositrices et les cheffes d'orchestre, métiers prescripteurs qui, s'ils étaient paritaires, contribueraient à améliorer la parité et la diversité dans l'ensemble du secteur.

### **Faire émerger davantage de jeunes compositrices**

Cette inégalité entre les hommes et les femmes dans ces métiers se joue dès l'enseignement supérieur. Au CNSMDP, la classe de composition ne compte que 10% de femmes. C'est mieux au CNSMD de Lyon, mais encore insuffisant. Cette situation ne semble pas se rencontrer avec la même intensité à l'étranger, en Allemagne par exemple, moins encore en Asie où de nombreuses compositrices débutent leur formation avant parfois de venir la poursuivre en France, permettant à certaines académies d'atteindre la parité. Doit-on se poser la question de la formation en France ? Doit-on donner leur chance à des compositrices aux parcours moins conventionnels, par l'organisation d'un concours comme on l'a fait avec la Maestra ? Est-ce dû à la quasi-absence d'ensembles de musique contemporaine dirigés par des femmes ? Faut-il commencer par donner comme modèle les compositrices du passé pour mieux valoriser celles d'aujourd'hui ? Je ne peux donner seule la réponse, mais ces questions doivent être posées, car le nombre de compositrices dont les œuvres sont jouées dans les maisons d'opéra est proche de zéro, il est donc urgent de se mobiliser.

### **Renforcer la place des femmes aux directions d'orchestre**

Heureusement, le constat est aujourd'hui plus positif pour les cheffes d'orchestre. Dans la dernière décennie, les choses ont commencé à changer : l'équilibre est atteint dans la classe du CNSMDP et dans des structures de type académies et opéras-studios du pays. À l'échelle du secteur, les hommes sont encore largement surreprésentés : les femmes ne représentent que 6% des directeur·trice·s musicaux·cales des orchestres au niveau national, mais certaines ont été nommées à la direction de structures de rayonnement national ces dernières années, comme Debora Waldman à l'Orchestre national Avignon Provence en 2020, ou Marta Gardolińska à l'orchestre de l'Opéra national de Lorraine en 2021. La demande de cheffes d'orchestre invitées a aussi beaucoup augmenté, même si les cheffes sont encore davantage sollicitées sur les productions jeune public ou participatives. Une marge de progression réelle existe encore. Les chiffres publiés par la SACD avaient eu un réel impact sur la prise de conscience du problème par les responsables de tout le secteur. La communication sur les travaux menés par l'Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes du Ministère de la Culture est à développer.

### **Les femmes à la direction des ensembles indépendants**

En ce qui concerne les ensembles indépendants, les femmes sont présentes depuis plus longtemps, créer son orchestre étant un bon moyen de pouvoir diriger. On peut citer Laurence Equilbey, Emmanuelle Haïm, ou jusqu'à récemment Nathalie Stutzmann par exemple. Mais pour une femme, défendre son ensemble reste un combat dans un monde majoritairement masculin.

## **G. AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES AUX DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENTS**

Pour atteindre la parité à l'échelle du secteur lyrique dans son ensemble, l'une des voies les plus évidentes serait évidemment de nommer davantage de femmes à la direction des maisons d'opéra du pays.

### **Une situation très éloignée de la parité malgré les nominations récentes**

Dans les maisons d'opéra, alors que les postes à responsabilités sont souvent occupés par des femmes, directrice adjointe, directrice administrative et financière, ou directrice de production, signe que les compétences sont là, la situation reste particulièrement déséquilibrée en faveur des hommes à la direction générale. Sur les 32 maisons et festivals d'opéra cités en début de rapport, seuls deux établissements sont dirigés par des femmes : l'Opéra de Lille et l'Opéra Orchestre national de Montpellier. Sur ce point, la situation ne semble pas s'améliorer, en témoigne les nombreux recrutements des dernières années qui ont tous débouché sur des choix de candidats masculins : à l'Opéra de Rouen Normandie, au Théâtre du Capitole de Toulouse, à l'Opéra national du Rhin, à l'Opéra de Rennes, à l'Opéra d'Avignon, à l'Opéra de Tours, à l'Opéra national de Lyon, ou à l'Opéra national de Lorraine, huit hommes sur huit nominations. Or, on peut noter que les deux maisons dirigées par des femmes sont celles qui présentent le plus d'artistes femmes dans leur programmation.

### **Mettre en place un accompagnement spécifique pour favoriser les nominations de femmes**

La sollicitation volontariste de femmes pour candidater à la direction de maisons d'opéra ne semble pas être suffisante. Un accompagnement préalable est probablement nécessaire pour que des candidates émergent en prenant confiance en elles et en leurs compétences. Il pourrait être proposé à des femmes, en début comme en cours de carrière, un cursus inclus dans un cadre de formation professionnelle, conçu sur la base de sessions dans différentes maisons pendant une ou deux saisons, reposant sur un mentoring de directeur·trice·s.

## H. FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LES ÉQUIPES DES MAISONS D'OPÉRA

Promouvoir la diversité à l'échelle du secteur passe aussi par une vigilance renforcée à l'égard de la diversité dans les équipes des maisons d'opéra.

### **Accompagner l'évolution des mentalités**

La diversité des équipes administratives, de programmation artistique, de relations avec les publics, etc. favorise la diversité des artistes recrutés pour les productions mais aussi la diversité du public. La présence de salarié-e-s en situation de handicap dans une équipe administrative peut contribuer à déjouer les idées reçues sur les artistes en situation de handicap, qui sont très peu nombreux sur les scènes ; les mentalités n'y sont pas encore prêtes dans toutes les maisons d'opéra. De même que la présence de femmes à des postes de direction ou de cadre facilite le recrutement de femmes, y compris dans les équipes de création des productions, la diversité des cultures et des langages dans les équipes d'une maison d'opéra contribue à tisser des liens avec des publics éloignés de l'opéra pour des raisons géographiques, sociales ou culturelles.

### **Favoriser l'appropriation des maisons d'opéra**

Je me permets de citer ici une phrase notée lors d'une audition réalisée dans le cadre de la mission : *« Le monde du spectacle vivant, pour une grande partie de la population, c'est la diversité. »* S'il joue de provocation, ce retournement qui place ce que nous entendons habituellement par culture du côté de la minorité invite à faire preuve de plus d'ouverture dans les équipes permanentes. C'est aussi une ambition de faire évoluer le langage de l'institution, sa façon de s'adresser au public, notamment en matière d'action culturelle, mais pas seulement. Il s'agit là d'un levier pour restaurer la confiance envers les maisons d'opéra.



## IX.

# Un cadre *durable* pour l'Opéra au XXI<sup>e</sup> siècle

La mission avait notamment pour objectifs de « *dresser un état des lieux de la production lyrique en France, d'examiner les différents modèles qui font fonctionner les opéras en région* », mais aussi d'« *élaborer des propositions permettant de mieux faire vivre ces structures, de les faire dialoguer entre elles, de rendre plus lisible la politique de soutien de l'État en matière lyrique et de créer un cadre de référence pour la pratique lyrique en France au XXI<sup>e</sup> siècle, dans le respect des prérogatives des collectivités locales* ».

L'état des lieux de la production lyrique en France et l'examen des différents modèles qui font fonctionner les maisons d'opéras en région ont permis d'observer à la fois les grandes tendances d'évolution du secteur, mais aussi la grande pluralité des structures et des organisations, fruit de l'histoire municipale des maisons d'opéra. Les propositions de la mission pour mieux les faire vivre et dialoguer entre elles et pour rendre plus lisible la politique de soutien de l'État en matière lyrique doivent prendre en compte cette pluralité qui fait la richesse du secteur.

Ce chapitre rassemble les propositions formulées par la mission à l'endroit de la politique menée par l'État pour l'ensemble du secteur de l'art lyrique.



## A. RENFORCER L'OBSERVATION DU SECTEUR

### **Une observation fiable pour une politique publique rigoureuse**

Le premier constat de la mission a été celui de la défaillance de l'observation du secteur lyrique en France, les quelques outils existants donnant une vision très incomplète et pas toujours vraisemblable. Cette situation n'est pas acceptable alors que le secteur bénéficie largement de financements publics. Les chiffres ne disent certes pas tout, mais une observation précise, complète et fiable est un préalable indispensable. Sans cela, comment construire une politique publique rigoureuse? Comment anticiper l'avenir de l'art lyrique avec les collectivités territoriales et les acteurs du secteur? Comment définir, calibrer et évaluer le soutien de l'État?

### **Séparer l'observation quantitative de l'évaluation qualitative**

Ethnos a été lancé il y a deux ans à peine, et les travaux en cours du Ministère de la Culture (DEPS) devraient améliorer son utilisation. Toutefois les questions qui y figurent sont dans tous les cas naturellement orientées sur les critères des labels pour les évaluer, et non sur une analyse détaillée des structures et des activités. Par ailleurs, ces critères sont multiples et basés sur des notions de projets (la création, l'action culturelle, la production, etc.) difficilement quantifiables, d'où l'incompréhension que peuvent susciter ces questions pour les professionnel·le·s du secteur. Comme on l'a vu le fonctionnement de chaque maison est quasiment un exemple unique. Face à cette complexité, les maisons d'opéra peu subventionnées par l'État, moins concernées par ces critères de label et peu outillées sur le plan administratif, ont peu de motivation pour remplir ces questionnaires, d'où un faible taux de réponses (seulement 8 en 2018).

L'observation quantitative et l'évaluation qualitative des missions des maisons d'opéra par le Ministère de la Culture nous semblent devoir être dissociées. L'observation doit être disponible chaque année, et nous proposons qu'elle soit réalisée par les maisons elles-mêmes, qui mieux que quiconque peuvent définir, vérifier et valider les bons critères. D'autre part une évaluation plus qualitative pourrait se faire comme en Belgique flamande par exemple qui tous les quatre ans réunit pour chaque maison d'opéra (ils n'en ont que deux) un comité d'experts pour faire un bilan des saisons précédentes, et examiner le projet de celles à venir. Cette évaluation et projection à 4 ans (qui pourrait être de 3 ans pour correspondre à la durée habituellement définie pour un mandat en France) permettrait de faire un vrai bilan d'étape sur des questions artistiques et culturelles, difficiles à contrôler pour le Ministère de la Culture, qui par ailleurs ont besoin de temps pour se développer et demandent à être analysées avec le recul nécessaire.

### **Renforcer et donner une lisibilité à l'observation de la Réunion des Opéras de France**

Le Ministère de la Culture a confié une mission d'observation du secteur lyrique à la ROF. Elle est réalisée en lien avec les maisons d'opéra elles-mêmes. Cette observation doit toutefois évoluer, en opérant deux changements majeurs.

On l'a vu, depuis de nombreuses années, la ROF réalise cette observation sur la base de données transmises par ses adhérents. Bien qu'incomplètes, ce sont les seules données utilisables. Ce travail d'observation fait partie des missions qui lui ont été confiées par le Ministère de la Culture, auquel elle communique régulièrement les données. Sur la base de ces données, la ROF publie aussi ponctuellement des études réalisées en lien avec l'Observatoire des Politiques Culturelles. Toutefois, une observation plus complète, précise et rigoureuse demanderait un développement des moyens d'expertise, en interne comme en externe, en lien par exemple avec le CNM ou d'autres opérateurs privés ou publics.

L'autre changement consiste à opérer une révolution des mentalités: la culture du secret, alimentée par la pression de faire toujours plus avec des moyens en baisse, mais également par la difficulté de comparer des maisons qui ont des fonctionnements très différents, prévaut depuis toujours chez les membres de la ROF. Cette absence de transparence contribue pourtant à l'incompréhension de plus en plus forte – et préjudiciable – du coût et du fonctionnement des maisons d'opéra, tant du côté des élu·e·s que du côté du secteur culturel. Or, la transparence sur les données est indispensable pour engager une réflexion collective sur l'avenir des maisons d'opéra. La ROF, et ses membres, doivent rapidement s'emparer de cet enjeu.

### **L'exemple de la Deutscher Bühnenverein**

En matière d'observation, il existe un modèle en Allemagne où c'est le réseau des maisons d'opéra lui-même qui s'est emparé de cette mission. Le Deutscher Bühnenverein (association des scènes allemandes), qui mène un travail exemplaire, publie ainsi tous les ans les chiffres détaillés et statistiques pour chacune des maisons (emplois, activités, budget), soit plus d'une centaine d'indicateurs qui donnent une vision exhaustive du secteur. Le réseau des maisons d'opéra françaises pourrait utilement s'en inspirer.

## **B. UN GRENELLE DE L'ART LYRIQUE**

### **L'excellence artistique et citoyenne**

Le coût élevé d'une maison d'opéra est principalement lié à la nécessité des moyens humains incompressibles demandés par la représentation d'un opéra du répertoire. Comme on l'a vu, le manque de lisibilité de ces coûts crée une incompréhension des partenaires financiers qui, sauf exception, non seulement ne considèrent pas l'augmentation automatique de ces charges mais sont en attente légitime d'actions supplémentaires pour les publics, le territoire, les droits culturels, etc. Ces nouvelles actions ne sont toutefois pas prises en compte dans les financements. Elles modifient également les missions des artistes et en particulier ceux des forces permanentes : de quelle excellence artistique mais aussi citoyenne parle-t-on ? Une clarification des objectifs et des missions est nécessaire.

### **Clarifier les missions prioritaires et dégager les moyens nécessaires pour assurer leur transition**

Face à des budgets contraints, les maisons d'opéra doivent se réinventer pour assurer la transition vers ces nouvelles missions. Toutefois cette tentative de transition menée depuis plusieurs années par chaque maison, de façon dispersée, se heurte souvent à des incompréhensions tant du côté des collectivités territoriales que du côté des syndicats de salariés. Un dialogue est nécessaire et doit se faire de manière cohérente sur le territoire. Une redéfinition des missions au niveau national, en accord avec les différentes parties prenantes, constitue un préalable nécessaire à sa mise en œuvre dans le réseau. C'est pourquoi, je propose l'organisation d'un *Grenelle de l'art lyrique* par le Ministère de la Culture, réunissant les associations nationales d'élus (France Urbaine, Association des Régions de France, FNCC, etc.), les organisations professionnelles du secteur et les syndicats représentatifs des salariés.

## **C. UN LABEL UNIQUE POUR L'ENSEMBLE DU RÉSEAU SUBVENTIONNÉ**

### **La politique de soutien de l'État aujourd'hui peu cohérente et difficilement lisible**

Comme nous l'avons souligné plus haut, le soutien de l'État au secteur lyrique, qui compte pourtant un petit nombre d'établissements, est aujourd'hui très fragmenté : 2 opéras nationaux d'État à Paris, 5 opéras nationaux en région, 4 théâtres lyriques d'intérêt national, 3 scènes conventionnées d'intérêt national dans le domaine lyrique, et presque autant de maisons d'opéra soutenues sans label ni appellation, le tout inégalement réparti sur le territoire. Cette situation contribue pour beaucoup au manque de lisibilité de la politique de soutien de l'État en matière lyrique.

### **Pour un label unique pour l'ensemble des maisons financées par l'État**

C'est pourquoi la mission recommande la mise en place d'un label unique pour l'ensemble des maisons d'opéra financées par l'État, comme cela existe pour les CDN et CCN par exemple, malgré la diversité de leurs moyens, en remplacement des trois labels et appellations existants. Toutefois comme on l'a démontré, les maisons d'opéra présentent une grande diversité de modèles. Par ailleurs, une consolidation de la mission première de production lyrique de qualité et des moyens pour l'atteindre, notamment en termes d'emplois artistiques comme on l'a vu au chapitre III, est une priorité nécessaire pour mieux en préciser ensuite les objectifs. C'est pourquoi, en cohérence avec le débat proposé avec le *Grenelle de l'art lyrique*, ce label pourrait être adossé à un socle de missions et de charges simplifiées, lié à un cadre de financements consolidés par les collectivités et l'État, qui correspondrait aux formations artistiques intégrées ou non, et à la marge artistique pour la production. S'ajouteraient à ce socle des financements variables du Ministère de la Culture dès lors que sont atteints des objectifs spécifiques en matière de création ou la reprise d'œuvres contemporaines, de coproductions ou de travail en réseau, ou d'allongement des séries de représentations lyriques. Ce label permettrait de reconnaître la qualité des maisons d'opéra dans leur diversité, tout en affirmant les objectifs de l'État pour le renouveau de l'art lyrique, la vitalité du réseau national et le développement du public.

### **Améliorer la cohérence territoriale du soutien de l'État**

L'écart des financements entre Paris et les régions (voir au chapitre II), et l'absence d'opéra national de région à l'Ouest et au Nord de la France nécessite des rééquilibrages. La mise en place d'un nouveau label unique selon des critères simplifiés pourrait aussi permettre un élargissement et une meilleure représentation du réseau sur le territoire.

## **D. MIEUX SOUTENIR L'EMPLOI ET ACCOMPAGNER LES CARRIÈRES DANS LE SECTEUR LYRIQUE**

### **Créer un centre de ressources et d'accompagnement**

La création d'un centre de ressources et d'accompagnement de la carrière des artistes lyriques comme il en existe un pour les danseur-euse-s (CND) est proposée (voir chapitre VII-G). Une forte attente des artistes comme des maisons d'opéra qui sont démunis sur ce sujet s'est exprimée, et cet accompagnement dans cette période de sortie de crise est malheureusement plus que jamais nécessaire.

### **Améliorer le cadre de l'emploi dans le secteur lyrique**

Comme nous l'avons exposé au chapitre VII, deux évolutions sont aujourd'hui nécessaires :

- Donner accès au secteur public des mêmes aides que le secteur privé pour la création d'emplois (FONPEPS) et pour les possibilités de formation en élargissant les missions du CNFPT (en coordination avec l'Afdas) : cette inégalité pénalise fortement les maisons d'opéra très largement gérées en statut public, en particulier dans cette période de transition et d'évolution des missions.
- Créer des modalités d'engagement adaptées pour les artistes de troupes dans le secteur privé : certaines maisons d'opéra réfléchissent à créer de nouvelles formes de troupes mais butent sur l'impossibilité d'engager des artistes en CDDU sur des périodes de plusieurs années, contrairement au statut public.

## E. TÉLÉVISION PUBLIQUE ET NUMÉRIQUE : UN CADRE À DÉFINIR

### **France Télévisions, un partenaire essentiel à l'élargissement de l'opéra pour tous**

Comme nous l'avons vu aux chapitres IV et V, l'évolution de l'engagement de France Télévisions pour l'art lyrique est pour le moins décevante : un financement en baisse voire absent pour les captations diffusées, des diffusions proposées sur les chaînes linéaires après minuit, et une décentralisation en région annoncée à plusieurs reprises mais non suivie d'effet. Pourtant le cahier des charges de France Télévisions prévoit la diffusion de spectacles vivants. Le Ministère de la Culture, tutelle de France Télévisions, devrait inviter l'entreprise publique à participer davantage à ses missions de transmissions de l'opéra et de la danse à tous.

### **Faire l'évaluation de la production et la diffusion numérique**

La crise de la Covid-19 a entraîné une explosion de la production et de la diffusion numérique qui a permis aux maisons d'opéra de maintenir une partie de leur activité et de leurs liens avec le public. Si le nombre de vues a parfois été impressionnant, la durée de ces visions n'est toutefois jamais communiquée et on sait qu'elle est généralement faible : quel a été l'impact sur la population, les nouveaux publics, les jeunes générations ? Doit-on encourager son développement ? Un cap a dans tous les cas été franchi et un bilan public s'impose, également en termes qualitatif et quantitatif de la production, des outils de diffusion mobilisés, de l'impact en matière d'accessibilité, des modes de financements impliqués, etc. Ce bilan permettrait d'évaluer l'opportunité de maintenir ou de développer certains dispositifs mis en place pendant cette période exceptionnelle.

## F. UN NOUVEL ÉLAN POUR LA CRÉATION ET LA DIFFUSION DES OPÉRAS CONTEMPORAINS

Favoriser la création et soutenir les artistes créateur·rice·s figurent au premier plan des missions du Ministère de la Culture. On a vu que la création pose plusieurs difficultés aux maisons d'opéra labellisées ou non (voir chapitre VI), et qu'elle devient pourtant plus que jamais nécessaire pour s'inscrire pleinement dans l'évolution de notre environnement. L'État pourrait avoir un rôle déterminant avec un accompagnement de deux sortes :

### **Favoriser la coproduction et la diffusion**

- Alléger l'obligation faite aux opéras nationaux de région de produire une création par saison, et la remplacer par la production ou coproduction d'un opéra contemporain par saison, pour permettre le respect des cahiers des charges et favoriser les coproductions et diffusions de ces œuvres.
- Créer une nouvelle aide apportée à la production de créations ou de reprises d'œuvres contemporaines pour un projet réunissant au moins trois coproducteurs.

### **Accompagner la transition**

- Renforcer les aides à la création : le Fonds de création lyrique (SACD), financé en partie par les sociétés d'auteurs va se trouver en difficulté à la sortie de la crise, alors que le montant des aides avait déjà baissé les dernières années.
- Accompagner les maisons d'opéra auprès de leurs partenaires publics locaux, face aux besoins et conséquences liés à la création : besoin de formation et éventuellement de personnel supplémentaire spécialisé avec leurs conséquences budgétaires (voir chapitre VI-C ci-dessus), public moins nombreux, réactions diverses, etc.

## **G. FAVORISER LES ÉCHANGES ENTRE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS ET LES MAISONS D'OPÉRA EN RÉGION**

L'Opéra national de Paris est l'une des maisons les plus prestigieuses au monde, il constitue à ce titre une tête de pont de l'art lyrique français, et le fer de lance de nouvelles visions artistiques d'envergures, d'interprétations de haut niveau mondial et de savoir-faire d'excellence. C'est sa mission première au niveau du réseau national.

L'institution occupe une place singulière dans le paysage lyrique français : la taille de ses équipements et de ses moyens de production est incomparable et incompatible avec les autres scènes françaises. L'évolution à la baisse des financements de l'État (-15% investissement compris), a contribué à l'augmentation de la part représentée par les ressources propres, aujourd'hui majoritaires dans les produits de l'établissement (contrairement aux opéras en région), une situation qui lui impose certaines contraintes. L'Opéra de Paris bénéficie toutefois encore à lui seul de près de 68% de la somme que l'État réserve aux maisons d'opéra du pays... même s'il ne dispose, lui, d'aucun financement local. Dans sa lettre de mission, la Ministre de la Culture pose ainsi la question des liens qui pourraient être créés.

Alexander Neef, Directeur de l'Opéra de Paris depuis septembre 2020 a montré dès son arrivée une volonté de s'intégrer dans le réseau des opéras français, et considère sa grande diversité comme une richesse à préserver. Lors de nos différentes séances de travail avec la participation de Martin Adjari, Directeur général adjoint, leur souhait a été non pas de penser à une « décentralisation » parisienne mais à des échanges qui prennent en compte les intérêts de chacun. Plusieurs propositions ont été élaborées.

### **L'Académie de l'Opéra de Paris en résidence en région**

L'Atelier Lyrique – désormais intégré à l'Académie de l'Opéra de Paris – crée chaque saison depuis près de vingt ans avec ses étudiants des productions présentées à l'auditorium de l'Opéra Bastille ou dans d'autres salles de la région parisienne, comme la MC93 ou les Bouffes du Nord plus récemment. Toutefois c'est le plus souvent l'expérience de chanter et jouer dans une grande salle qui fait défaut aux formations dans les conservatoires et que l'Académie souhaite pouvoir proposer. À cette fin, des résidences ont été lancées dès cette année à La Grange au Lac d'Évian et à l'Opéra de Dijon qui a invité l'Académie à réaliser sa production dans ses murs à l'automne 2021. La production annuelle de l'Académie pourrait ainsi être régulièrement réalisée en résidence dans les opéras en région qui seraient intéressés, et être reprise dans une, éventuellement deux autres maisons d'opéra selon le temps nécessaire de la reprise afin de ne pas empiéter sur le programme de formation des étudiants prévu par ailleurs.

### **Présenter des productions réalisées en région**

L'Opéra de Paris présente peu de créations d'œuvres ou de formats nouveaux, son modèle économique et les dimensions de ses scènes ne facilitant pas l'expérimentation. Alexander Neef à son arrivée a défendu le projet de finalisation de la salle modulable de l'Opéra Bastille : un tel espace constituait notamment dans son projet une ouverture à d'autres formes et d'autres esthétiques, et une opportunité de collaboration en direction des autres acteurs lyriques du pays dont les productions auraient pu être présentées. La capitale reste comme on le sait un passage obligé pour donner de la visibilité à des œuvres rares et la collaboration avec cette prestigieuse maison aurait constitué un véritable atout pour les acteurs en région. L'État a finalement pris la décision de ne pas achever cette salle : la proposition est donc reportée sine die...

Alexander Neef tient toutefois à ne pas abandonner le principe d'ouverture aux productions réalisées en région : si le cahier des charges des deux scènes ne peut intégrer l'accueil de productions mises en scène, il lui semblerait intéressant de pouvoir présenter en version de concert, après une production en région, certaines œuvres jamais ou peu reprises à l'Opéra de Paris. Quelques dates pourraient ainsi être ajoutées au calendrier de l'Opéra Garnier ou de l'Opéra Bastille pour l'accueil de ces productions en concert.

**Des captations réalisées en région invitées sur la plateforme «l'Opéra chez soi»**

L'Opéra de Paris a développé la plateforme numérique «l'Opéra chez soi» qui offre gratuitement en streaming les créations de la 3<sup>e</sup> Scène et les captations de spectacles d'opéra, de danse et de concerts. Cette plateforme, qui touche un large public international d'amateurs, pourrait intégrer des captations proposées par des maisons d'opéra, mises en avant du point de vue éditorial dans un espace spécifique. Cette proposition pourrait être débattue avec le réseau des maisons d'opéra dans le cadre de la ROF par exemple pour en évaluer l'intérêt et les modalités de mise en œuvre.



# Recommandations

- Mettre en œuvre une collecte plus ambitieuse et précise de données complètes sur l'activité, le public touché et l'emploi. Le réseau des maisons d'opéra lui-même doit s'emparer de ce sujet et en assurer la communication, afin d'être en mesure d'analyser son activité et d'anticiper l'avenir, mais aussi de sortir de la culture du secret qui le dessert. La Réunion des Opéras de France (ROF) pourrait prendre en charge cette observation en renforçant les enquêtes déjà menées avec des moyens supplémentaires. (IX-A)
- Remplacer les trois labels et appellations existants en région par un label unique et l'ouvrir plus largement aux maisons d'opéra subventionnées, afin de donner plus de cohérence et de lisibilité à l'action de l'État et favoriser la dynamique de réseau. (IX-B)
- Compléter l'observation quantitative du Ministère de la Culture par une évaluation qualitative d'un comité d'experts tous les trois ans. (IX-A)
- Rééquilibrer sur le plan géographique les financements de l'État, principalement concentrés sur Paris et les parties Est et Sud du pays. (II-B)
- Réunir toutes les parties prenantes sous la forme d'un *Grenelle de l'art lyrique* pour redéfinir les missions d'excellence artistique et citoyenne des maisons d'opéra et des formations artistiques associées. (VII-D et IX-C)
- Adosser les attentes des collectivités locales en matière d'ouverture et de territoire à un cadre de fonctionnement consolidé et stable du point de vue financier et de ressources humaines (III-E, G et IV). La diffusion sur le territoire doit notamment faire l'objet de financements spécifiques pour ne pas grever la marge artistique. (IV-I)
- Définir le bon niveau d'équilibre entre financements et activités des forces permanentes pour chaque établissement. (VII-D)
- Placer la création, la coproduction et la diffusion dans les axes prioritaires du soutien du Ministère de la Culture. Dans cette perspective, élargir l'obligation des opéras nationaux de région à créer *ou à coproduire* des créations *ou des opéras contemporains*. (VI et IX-F)
- Inciter France Télévisions à participer davantage à ses missions de transmission de l'opéra et de la danse à tous. Faire le bilan de la production de contenus numériques depuis l'explosion de la production liée à la Covid-19 afin d'évaluer l'opportunité de nouveaux soutiens. (V-I, J et IX-E)
- Encourager le mouvement de métropolisation, périmètre correspondant au bassin de public naturel d'une maison d'opéra. (IV-B)
- Renforcer les aides aux ensembles indépendants dont le faible taux de subvention fragilise le secteur, en particulier les maisons d'opéra qui n'ont pas de formations permanentes. (II-G)
- Créer un centre national de ressources et d'accompagnement des artistes lyriques. (VII-G)



- Accompagner l'évolution du métier d'artiste-interprète dans sa participation au développement des publics, en clarifier les missions, en assurer le soutien et la valorisation, homogénéiser les modalités d'application au niveau national. (V-E)
- Améliorer l'accompagnement de la carrière des artistes : préparation au moment de la formation, suivi, égalité d'accès à la formation entre les artistes sous statuts public et privé, reconversion. (VII-E, F, G)
- Donner accès aux maisons d'opéra en gestion publique aux aides à l'emploi du FONPEPS. (VI-D)
- Afin de développer la présence des femmes à la direction des maisons d'opéra, créer un cursus de formation pour des femmes, en début comme en cours de carrière, conçu sur la base de sessions dans différentes maisons pendant une ou deux saisons, reposant sur un mentoring de directeur·trice·s. (VIII-G)
- Renforcer l'engagement des maisons d'opéra pour la diversité et la lutte contre toutes les discriminations en affirmant leur détermination au niveau du réseau et en prenant des mesures concrètes. (VIII)
- Créer un observatoire de la diversité pour le secteur de l'opéra ou du spectacle vivant. (VIII-D)
- Lancer une étude sur la situation des ateliers de construction de décors et de costumes des maisons d'opéra pour évaluer leur possibilité d'évolution, face à la réduction des projets scénographiques, au risque de perte de savoir-faire, et aux enjeux environnementaux. (II-I)
- Créer un cadre légal d'emploi pour permettre aux établissements en gestion privée de créer une troupe de chanteur·se·s. (VII-H)
- Encourager la création en réseau où chaque maison trouve sa place dans le processus de réalisation. (VI-F)
- Favoriser les résidences d'artistes de toutes disciplines dans les maisons d'opéra. (VI-E)
- Développer les collaborations avec les structures culturelles du territoire, accroître la diversité de l'offre pour sortir de l'image de tours d'ivoire. (III-C et V-G)
- Inciter les maisons d'opéra à collaborer avec des compagnies lyriques pour créer des formats adaptés aux tournées en région. (IV-J)
- Créer un espace d'échange d'expérience et de savoir-faire entre les maisons d'opéra sur les questions de développement du public, d'actions culturelles innovantes, de projets participatifs, et de leur évaluation. Améliorer leur visibilité. (V-H)
- Augmenter le nombre de représentations pour au moins une représentation d'un grand titre chaque saison avec l'objectif d'aller chercher de nouveaux publics, même si cet objectif ne peut être atteint que progressivement. (V-F)
- Renforcer la pratique du chant choral dès l'enfance, facteur notamment du développement de la diversité des artistes et du public. (VIII-A)

# Lettre de mission



*Ministère de la Culture*

*La Ministre*

Madame Caroline SONRIER  
Directrice  
Opéra de Lille  
Place du Théâtre  
59000 LILLE

Paris, le **06 OCT. 2020**

Nos réf. : TR/2020/D/16389/FGR

Madame la Directrice,

Aux côtés de l'Opéra national de Paris et du Théâtre national de l'Opéra-Comique, il existe en France une quarantaine de structures qui font de l'art lyrique leur activité principale. Un gros tiers de ces institutions bénéficie d'un soutien du ministère de la Culture, dont les 5 théâtres bénéficiant du label d'Opéra national en région (Bordeaux, Lorraine, Lyon, Montpellier, Rhin) et 4 théâtres lyriques d'intérêt national (Dijon, Lille, Rouen, Tours).

Caractérisés par une très grande variété de statuts, ils réunissent en moyenne 2 millions de spectateurs par an et proposent par ailleurs un important volet d'actions d'éducation artistique et culturelle.

Ces théâtres se retrouvent aujourd'hui confrontés à des défis communs, rendus plus aigus encore dans le contexte sanitaire contraignant que nous connaissons :

- La reprise d'activité dans le contexte de la COVID-19 ;
- La place de la production et de la création, avec l'émergence de nouveaux répertoires et de nouveaux formats (résidences, partenariats avec des ensembles indépendants, etc.) ;
- La prise en compte des outils numériques, notamment dans la relation aux publics ;
- L'adaptation à l'évolution des financements, publics et privés ;
- Les synergies, coopérations et mutualisations à construire ou développer entre les théâtres lyriques de France, quels que soient leur taille et leur statut, mais aussi à l'international ; vous vous interrogerez à cet égard sur les externalités positives à développer depuis l'Opéra national de Paris à destination des autres institutions lyriques françaises ;
- Le soutien et l'accompagnement des artistes lyriques à travers la sécurisation de l'emploi et la professionnalisation (académies, égalité femmes-hommes, insertion, etc.), avec une plus grande valorisation de la jeune école du chant français ;
- L'attention à une plus grande ouverture et diversité des publics, à travers notamment le développement de projets d'éducation artistique et culturelle ;
- L'inscription territoriale de ces structures, en lien avec les collectivités partenaires.

Afin de réfléchir à ces différentes questions et d'y apporter des éléments de réponse, j'ai donc décidé de vous confier une mission sur la politique de l'art lyrique en France.

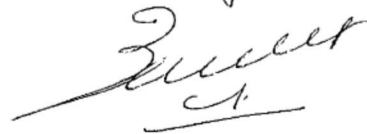
Pour mener à bien cette mission, vous vous appuyerez sur une commission, constituée de représentants de la profession, mais aussi des représentants des collectivités locales et du ministère de la Culture.

Cette mission devra dresser un état des lieux de la production lyrique en France, examiner les différents modèles qui font fonctionner les opéras en région, et élaborer des propositions permettant de mieux faire vivre ces structures, de les faire dialoguer entre elles, de rendre plus lisible la politique de soutien de l'État en matière lyrique et de créer un cadre de référence pour la pratique lyrique en France au XXI<sup>ème</sup> siècle, dans le respect des prérogatives des collectivités locales qui soutiennent ces structures. Une attention particulière devra être portée à la question de la jeune création, mais aussi à la prise en compte de l'ensemble des métiers qui participent au développement de l'art lyrique (musiciens, chanteurs, chœurs, danseurs, métiers de la scène, techniciens, etc.).

Vous travaillerez avec l'appui des services du ministère de la Culture, notamment ceux au sein de la direction générale de la création artistique (DGCA), avec lesquels vous ferez des points d'étape chaque mois. Vous pourrez utilement vous rendre à la rencontre des acteurs lyriques à travers des déplacements en région.

Votre expérience au sein de lieux majeurs de la musique, votre connaissance fine du monde de l'opéra et votre belle humanité seront autant d'atouts pour conduire cette mission si importante à mes yeux, dont j'attends les conclusions à l'été 2021.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, mes salutations distinguées *et de vos*  
*mes encouragements.*



Roselyne BACHELOT-NARQUIN

## ANNEXE 2

# Composition de la commission

### MINISTÈRE DE LA CULTURE

- Dominique Muller (Délégué à la musique, DGCA / Ministère de la Culture)
- Chrystel Moreel (Déléguée adjointe à la musique, DGCA / Ministère de la Culture)
- Stéphane Werchowski (Délégué adjoint à la musique, DGCA / Ministère de la Culture)
- Maylis Rocques (Directrice, DRAC Nouvelle Aquitaine)
- Michel Roussel (Directeur, DRAC Occitanie)
- Florence Forin (Conseillère musique, DRAC Grand Est)

### ÉTABLISSEMENTS LYRIQUES

- Valérie Chevalier (Directrice, Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie)
- Matthieu Dussouillez (Directeur, Opéra national de Lorraine)
- Loïc Lachenal (Directeur, Opéra de Rouen Normandie)
- Christophe Ghristi (Directeur artistique, Théâtre du Capitole de Toulouse)
- Alain Mercier (Directeur, Opéra de Limoges)
- Matthieu Rietzler (Directeur, Opéra de Rennes)
- Frédéric Roels (Directeur, Opéra Grand Avignon)
- Claire Roserot de Melin (Administratrice générale, Théâtre du Capitole de Toulouse)

### ÉTABLISSEMENTS ET STRUCTURES DE FORMATION ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE

- Émilie Delorme (Directrice, Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris)
- Myriam Mazouzi (Directrice, Académie de l'Opéra national de Paris)

### SYNDICATS ET RÉSEAUX PROFESSIONNELS

- Nicolas Bucher (Directeur du Centre de musique baroque de Versailles, Président de Profedim),  
Céline Portes (Déléguée générale, Ensemble Correspondances, Vice-Présidente de Profedim),  
Aurélié Foucher (Directrice de Profedim)
- Jean-René Da Conceição, Christophe Grindel, Elisabeth Pallas, Claire Servian  
(représentants de la FASAP-FO)
- Richard Garnier et Jean-Noël Poggiali (représentants du SFA-CGT)\*
- Philippe Gautier et Marie-Pierre Fanjat (pour le SNAM-CGT)\*
- Boris Grellier (représentant du SNAPAC-CFDT)
- Loïc Lachenal (Président des Forces Musicales), Sébastien Justine (Directeur  
des Forces Musicales) et Gaëlle Le Dantec (Secrétaire générale des Forces Musicales)
- Laurence Lamberger-Cohen (Directrice de la Réunion des Opéras de France), puis à partir  
du 1<sup>er</sup> mai 2021 Frédéric Pérouchine (Directeur de la Réunion des Opéras de France)
- Enrique Thérain (Délégué général des Siècles, Trésorier de la Févis), Daniel Troman  
(Administrateur de Ensemble Pygmalion, Secrétaire adjoint de la Févis), Mafalda Kong Dumas  
(Déléguée générale du Cercle de l'Harmonie, représentante de la Févis), Louis Presset  
(Délégué général de la Févis)
- Rémi Vander Heym (SYNPTAC-CGT)\*
- CFE-CGC

\* Démission après la première commission

## **ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX D'ÉLU·E·S**

- Alyssia Andrieux (Conseillère culture, Assemblée des Départements de France)
- Marc Chassaubéné (Vice-Président, Saint-Étienne Métropole, représentant de la FNCC)
- Sébastien Ferriby (Conseiller culture, Association des Maires de France)
- Marie-Andrée Malleville (adjointe à la Culture à la Ville de Rouen, représentante de France Urbaine) et Sébastien Tisson (Conseiller culture de France Urbaine), Association des Maires de France
- Catherine Morin-Desailly (Sénatrice, Vice-Présidente de la Région Normandie, représentante de Régions de France), Michel Bissière (Conseiller régional Sud, représentant de Régions de France), Nathalie Lanzi (Vice-Présidente de la Région Nouvelle Aquitaine, représentante de Régions de France)

## **ARTISTES**

- Alain Altinoglu (chef d'orchestre / Directeur musical du Théâtre royal de la Monnaie)
- Sandrine Anglade (metteuse en scène)
- Karine Deshayes (chanteuse)
- Gérard Pesson (compositeur)

## **PERSONNALITÉS QUALIFIÉES**

- Jean-Philippe Thiellay (Président, Centre National de la Musique)
- Anne Poursin et Jérôme Thiébaud (Mission sur les orchestres / Ministère de la Culture)
- Bernard Focroulle (compositeur, personnalité qualifiée)
- Stéphane Roth (Directeur, Festival Musica, rapporteur du groupe de travail création)

## ANNEXE 3

# Groupes de travail mis en place

Des groupes de travail thématiques ont été mis en place afin d'explorer plus profondément, avec des artistes et professionnel-le-s directement en prise avec ces sujets, les enjeux de certains axes définis par la lettre de mission.

## GRUPE 1 : PARTENARIATS ENTRE MAISONS D'OPÉRA ET ENSEMBLES/COMPAGNIES INDÉPENDANTS

**Rapporteur:** Enrique Thérain (Les Siècles / Atelier Lyrique de Tourcoing)

**Participants:** Lorraine Villermaux (Les Talens lyriques), Catherine Kollen (ARCAL), Sébastien Daucé (Ensemble Correspondances), Maxime Pascal et Florent Derex (Le Balcon), Mathieu Romano (Ensemble Aedes), Loïc Boissier (La Co[opéra]tive), Véronique Do (ScénOgraph – Festival de Figeac, Théâtre de l'Usine, Opéra-Éclaté), Pauline Warnier et Hélène Clerc-Murgier (Les Monts du Reuil), Romain Louveau (Miroirs Étendus), Raphaël Pichon et Daniel Troman (Pygmalion), Rémy Jamin (L'Instant Donné)

## GRUPE 2 : CRÉATION

**Rapporteur:** Stéphane Roth (Musica)

**Participants:** Paul Briottet (Académie du Festival d'Aix-en-Provence / ENOA), Frank Madlener (Ircam), Wielfried Wendling (La Muse en circuit), Florence Martin (Ensemble Lucilin), Séverine Chavrier (CDN d'Orléans, metteuse en scène), Mathieu Bauer (CDN de Montreuil, metteur en scène), Thierry Escaich (compositeur), Francesco Filidei (compositeur), Brice Pauset (compositeur), Benjamin Dupé (compositeur), Pierre Jodlovski (compositeur), Franck Ollu (chef d'orchestre)

## GRUPE 3 : FORMATION, INSERTION, CARRIÈRES, DIVERSITÉ, ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

**Rapporteuse:** Émilie Delorme (Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris)

**Participants:** Mathieu Ferey (Directeur, Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon), Myriam Mazouzi (Directrice, Académie de l'Opéra national de Paris), François Naulot (Responsable des programmes voix et unité scénique, Fondation Royaumont), Vincent Monteil (Directeur, Opéra Studio de l'Opéra national du Rhin), Stanislas de Barbeyrac (Représentant d'Unisson, chanteur), Reda Sidi-Boumedine (RSB Artists, Vice-Président de l'Association Française des Agents Artistiques, Président de l'Association européenne des Agences Artistiques), Valérie Chevalier (Directrice, Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie), Karine Deshayes (chanteuse)

## **GROUPE 4 : OUVERTURE / PUBLICS**

**Rapporteur :** Matthieu Rietzler (Directeur, Opéra de Rennes)

**Participants :** Muriel Rapy (Secrétaire générale, Opéra de Rouen Normandie), Maylis Kohn (Secrétaire générale, Opéra de Dijon), Jérôme Brunetière (Secrétaire général, Festival d'Aix-en-Provence), Frédérique Tessier (Responsable des services éducatifs, Festival d'Aix-en-Provence), Valérie Chevalier (Directrice, Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie), Marie Evreux (Responsable du développement culturel, Opéra national de Lyon), Marie-Émeline Laizeau (Responsable du développement des publics, Angers Nantes Opéra), Pascal Dufour (Directeur de la communication, Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie)

## **GROUPE 5 : MODÈLES ET STRUCTURATION DES MAISONS**

**Rapporteuse :** Claire Roserot de Melin (Administratrice générale, Théâtre du Capitole de Toulouse)

**Participants :** Aurélie Duboc (Responsable administrative et financière, Opéra national de Lorraine), Claire Hébert (Directrice générale adjointe, Opéra national de Lyon), Jean-Baptiste Jacob (Administrateur général, Opéra de Rouen Normandie), Nicolas Faye (Directeur Adjoint, Opéra de Limoges), Thomas Lauriot dit Prévost (Directeur général, Théâtre du Châtelet), Olivier Lombardie (Administrateur général, Opéra national de Bordeaux), Maurice Xiberras (Directeur, Opéra de Marseille)

## **GROUPE 6 : NUMÉRIQUE**

**Rapporteur :** Matthieu Dussouillez (Directeur général, Opéra national de Lorraine)

**Participants :** Odile Carlotti (productrice vidéo, Wahoo production), Marie-Laure Denay (Responsable de l'offre thématique Arte Concerts, Arte), Anne Le Gall (Directrice des publics, Gaité Lyrique), Tiphaine Raffier (actrice, metteuse en scène, autrice, directrice de la compagnie La Femme coupée en deux)

## **GROUPE 7 : ENJEUX DE L'EMPLOI DANS LES MAISONS D'OPÉRA ET ORCHESTRES PERMANENTS**

Organisé conjointement avec la Mission sur la politique symphonique en France confiée à Anne Poursin et Jérôme Thiébaux

**Participants :** Valérie Chevalier (Directrice, Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie), Nicolas Droin (Directeur général, Orchestre de Chambre de Paris), Loïc Lachenal (Directeur, Opéra de Rouen Normandie), Marie Linden (Directrice générale, Orchestre Philharmonique de Strasbourg), Frédéric Roels (Directeur, Opéra Avignon), Fabienne Voisin (Directrice, Orchestre national d'Île-de-France)

## ANNEXE 4

# Personnalités auditionnées

Martin Ajdari, Directeur général adjoint de l'Opéra national de Paris  
Lucile Arnould, coordinatrice d'ENOA, Festival d'Aix-en-Provence  
Pierre Audi, Directeur du Festival d'Aix-en-Provence  
Stanislas de Barbeyrac, pour Unisson  
Jeanne Barseghian, Maire de Strasbourg  
Jean Bataillon, Sophie Bollich, Maryse Castello, Marie-Pierre Fanjat, Philippe Gautier,  
Thomas Flahauw, Yves Sapir, représentants de la CGT-SNAM  
Marie Bertin, Inspectrice générale des affaires culturelles  
Éric Blanc de la Naulte, Directeur de l'Opéra de Saint-Étienne  
Claude-Henri Bonnet, Directeur de l'Opéra de Toulon  
Dimitri Boutleux, Adjoint aux affaires culturelles de Bordeaux  
Cathy Bouvard, Directrice des Ateliers Médicis à Clichy-Montfermeil  
Francis Bouyer, Adjoint à la Déléguée interministérielle à la lutte contre la pauvreté au Ministère  
des solidarités et de la santé, chargé de mission d'appui à la préfiguration d'une troupe d'artistes  
lyriques solistes à l'Opéra national de Paris par Alexander Neef  
Lou Brault, pour Un Temps pour Elles  
Richard Brunel, Directeur de l'Opéra national de Lyon  
Nicolas Bucher, Directeur du Centre de musique baroque de Versailles / Président de Profedim  
Membres du Bureau des Forces Musicales  
Peter de Caluwe, Directeur du Théâtre royal de la Monnaie de Bruxelles  
Laurent Campellone, Directeur de l'Opéra de Tours  
Benoît Careil, Adjoint à la culture de Rennes  
Antoine Chéreau, Vice-Président culture de la Région Pays de la Loire  
Valérie Chevalier, Directrice de l'Opéra Orchestre national de Montpellier Occitanie  
Baptiste Chouquet et Rémy Gassiat, B-Media  
Conseil d'administration de la ROF  
Conseiller-ère-s musique des DRAC réuni-e-s par la Délégation musique  
Christelle Creef, Directrice régionale des Affaires culturelles, DRAC Grand-Est  
Émilie Delorme, Directrice du Centre national supérieur de musique et de danse de Paris  
Stéphanie Deporcq, Directrice administrative et financière du Festival d'Aix-en-Provence  
Raymond Duffaut, Président du Centre Français de Promotion Lyrique  
Serge Dorny, Directeur de l'Opéra national de Lyon  
Matthieu Dussouillez, Directeur de l'Opéra national de Lorraine  
Sébastien Ferriby, Conseiller culture à l'Association des Maires de France  
Bernard Focroulle, compositeur, ancien directeur du Festival d'Aix-en-Provence et du Théâtre  
royal de la Monnaie de Bruxelles  
Patrick Foll, Directeur du Théâtre de Caen  
Christophe Forey, représentant de l'Union des créateurs lumière  
Aurélie Foucher, Déléguée générale de Profedim  
Paul-Émile Fourny, Directeur de l'Opéra-Théâtre de Metz Métropole  
Edilia Ganz, Directrice de Fedora  
Richard Garnier, Bertrand Maon et Jean-Noël Poggiali, représentants de la CGT-SFA  
Christophe Ghristi, Directeur du Théâtre du Capitole de Toulouse  
Matthieu Klein, Maire de Nancy  
Martin Kubich, Directeur de l'Opéra de Vichy  
Pascal Labelle, Adjoint à la culture de Reims



Nathalie Lanzi, Vice-Présidente déléguée à la culture de Nouvelle-Aquitaine  
Marc Le Bourhis, Directeur régional des Affaires culturelles, DRAC Pays de la Loire  
Olivier Lombardie, Administrateur général de l'Opéra national de Bordeaux  
Marie-Andrée Maleville, Adjointe à la culture de Rouen, représentante de France Urbaine  
Olivier Mantei, Directeur de l'Opéra Comique  
Pascal Mangin, Conseiller régional Grand Est, Président de la commission culture  
Patrick Marijon et Marie-Pierre de Surville, Kanju  
Bertrand Masson, Adjoint à la culture de Nancy  
Joan Matabosch, Directeur du Teatro Real de Madrid  
Myriam Mazouzi, Directrice de l'Académie de l'Opéra national de Paris  
Alain Mercier, Directeur de l'Opéra de Limoges  
Catherine Meyer-Lereculeur, Chargée de mission à l'Inspection générale des affaires culturelles  
Mathilde Michel, Responsable du projet Philharmonie des enfants à la Philharmonie de Paris  
Anne Mistler, Adjointe en charge des arts et de la culture de Strasbourg  
Benjamin Molleron, Directeur du développement de la Fabrique Opéra  
Alexander Neef, Directeur général de l'Opéra national de Paris  
Philippe Pauliat-Defaye, Adjoint à la culture de Limoges  
Nicholas Payne, Directeur d'Opera Europa  
Alain Perroux, Directeur de l'Opéra national du Rhin  
Frédéric Pérouchine, Directeur de la Réunion des Opéras de France  
Dominique Pitoiset, Directeur de l'Opéra de Dijon  
Louis Presset, Délégué général de la Févis  
Anne Poursin, Mission sur la politique symphonique en France  
Matthieu Rietzler, Directeur de l'Opéra de Rennes  
Arnaud Robinet, Maire de Reims  
Maylis Rocques, Directrice régionale des Affaires culturelles, DRAC Nouvelle-Aquitaine  
Frédéric Roels, Directeur de l'Opéra Grand Avignon  
Stéphane Roth, Directeur du Festival Musica  
Émile-Roger Lombertie, Maire de Limoges  
Claire Roserot de Melin, Administratrice générale du Théâtre du Capitole de Toulouse  
Bertrand Rossi, Directeur de l'Opéra de Nice  
Éric Rouchaud, Directeur du Théâtre Impérial de Compiègne  
Alain Rousset, Président de la Région Nouvelle-Aquitaine  
Agnès Saal, haute-fonctionnaire à l'égalité et à la diversité au Ministère de la Culture  
Aymeric Seassau, Adjoint à la culture de la Ville de Nantes  
Thibault Sinay et Chantal Thomas, représentants de l'Union des scénographes  
Alain Surrans, Directeur d'Angers Nantes Opéra  
Christophe Tardieu, Secrétaire général de France Télévisions, ancien Président du CNC, Mission Opéra national de Paris  
Frédérique Tessier, Responsable du service Passerelle et coordinatrice de RESEO, Festival d'Aix-en-Provence  
Enrique Thérain, Directeur de l'Atelier Lyrique de Tourcoing, Délégué général des Siècles  
Jérôme Thiébaux, Délégué général de l'Orchestre de Franche-Comté, Mission sur la politique symphonique en France  
Jean-Philippe Thiellay, Président du Centre National de la Musique  
Patrick Thill, Adjoint à la culture de Metz, Président de la Réunion des Opéras de France  
Pierre Thirion-Vallet, Directeur de l'Opéra de Clermont-Ferrand  
Jacques Toubon, Président de la Févis  
Sébastien Tison, Conseiller culture de France Urbaine  
Laurent Vinauger, Délégué à la danse, Ministère de la Culture  
Agnès Wasserman, Directrice du Département Ressources professionnelles au Centre National de la Danse

## Contribution de Bernard Focroulle, «Le Monde de l'Opéra et les droits culturels»

mars 2021

La notion de «droits culturels» a fait irruption assez récemment dans la sphère publique européenne, suite notamment à l'impact de la Déclaration de Fribourg (2007). D'autres traités, d'autres textes, notamment la Déclaration Universelle des Droits humains de 1948, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC) de 1966 et la Convention de l'UNESCO de 2005, abordaient la culture sous l'angle du droit de chaque être humain d'être reconnu dans son héritage culturel et de participer à la vie culturelle dans toute sa diversité. La Déclaration de Fribourg a eu l'avantage de formuler ces droits d'une manière éloquente et prospective.

Les maisons d'opéra européennes n'ont pas attendu 2007 pour travailler les questions relatives au public, à son élargissement, à son rajeunissement. Dès les années 1990, des services éducatifs sont apparus dans un nombre croissant d'établissements lyriques, contribuant à une prise de conscience de ces enjeux et à la mise en place de nouvelles stratégies.

La plupart du temps, la première phase du travail de ces services éducatifs a consisté à **ouvrir l'accès** aux maisons d'opéra, à aller à la rencontre des jeunes dans les écoles, les collèges et les lycées, à accueillir des spectateurs «éloignés», à construire des partenariats avec le monde associatif. Parfois, ces ouvertures s'opéraient sur un répertoire spécifique, comme dans le cas des programmations «jeune public»; mais souvent, ce sont les représentations ordinaires de la saison qui font l'objet d'un travail de médiation et d'ouverture à un nouveau public. On peut ainsi se réjouir de constater un rajeunissement important du public dans plusieurs maisons d'opéra françaises, alors que le genre «opéra» ne semble pas forcément correspondre aux goûts, aux attentes, aux priorités des jeunes.

Les journées «Tous à l'opéra» portées par la ROF et par le réseau Opera Europa ont également contribué à ouvrir les portes, à proposer des actions culturelles conviviales, à modifier (très progressivement...) l'image de l'opéra auprès du grand public.

Cette dynamique d'ouverture et de démocratisation a poussé certaines institutions d'opéra à réfléchir à de **nouvelles formes de participation** de ces nouveaux spectateurs, en leur offrant des occasions de devenir à leur tour acteurs culturels. Ce fut notamment le cas lors de créations associant amateurs (notamment choristes et/ou musiciens) et professionnels; ou encore de spectacles montés avec des enfants ou des ados, dans le cadre scolaire ou parascolaire. Bien entendu, le nombre de personnes concernées par ces spectacles participatifs est plus restreint que le nombre de primo-spectateurs, mais symboliquement et qualitativement, ces démarches participatives sont importantes, elles contribuent à des prises de conscience en profondeur, elles ont parfois mené à des mutations dans la manière d'appréhender les missions mêmes des institutions d'opéra.

Là où l'élargissement de l'accès ressort d'une politique de «démocratisation culturelle», le travail sur les formes participatives se rapproche des formes de «démocratie culturelle». La Convention de l'UNESCO met notamment l'accent sur l'égalité de dignité et le respect de toutes les cultures. Qu'est-ce que cela signifie pour des institutions qui s'inscrivent dans une tradition très spécifique, très européenne? S'agit-il de renoncer à cette spécificité pour devenir une maison des cultures du monde? Évidemment non! Il s'agit plutôt de questionner la relation entre la tradition de l'opéra et d'autres formes artistiques d'ici et d'ailleurs, dans un esprit débarrassé de toute idée de supériorité.

Par ailleurs, en allant à la rencontre de personnes porteuses de leur propre identité culturelle, les institutions d'opéra mettent en jeu des relations basées sur le dialogue, sur la dimension interculturelle, sur le partenariat... On quitte la logique allant « du haut vers le bas », pour privilégier une dimension plus horizontale où les partenaires s'enrichissent mutuellement. Tous ceux qui ont eu l'occasion de partager des créations artistiques avec des personnes fragilisées, en milieu hospitalier, en prison, à l'école ou en milieu associatif, peuvent en témoigner : ces rencontres sont enrichissantes et bouleversantes pour toutes les parties, bien au-delà des attentes des uns et des autres. Les artistes qui s'investissent dans ce type de travail y trouvent des formes de reconnaissance, de gratification qui donnent un sens renouvelé à leur travail individuel ou collectif. Pour des orchestres ou des chœurs, ce sont des expériences qui peuvent avoir une influence déterminante sur la cohésion sociale et artistique du groupe.

Là où la politique de démocratisation culturelle entendait faciliter l'accès aux manifestations artistiques à ceux qui en étaient privés ou éloignés, sans éviter parfois un certain paternalisme, la logique de démocratie culturelle considère que chaque être humain est riche d'un héritage culturel digne de respect, quelle qu'en soit l'origine. Concrètement, ceci implique de remettre en cause les hiérarchisations culturelles qui tendent à cloisonner, à emprisonner, à briser les élans créatifs. Pour le monde de l'opéra, habitué à gérer un art complexe, coûteux, prestigieux, trop souvent élitiste, ce changement de paradigme est considérable.

La dynamique des droits culturels ne s'arrête pas ici : elle invite à **questionner la dimension contributive**, la place que nous souhaitons donner à ceux que nous invitons à venir à la rencontre de nos créations. Reconnaissons-le, le monde artistique n'est pas encore très avancé de ce point de vue ! Travailler la dimension contributive de ses publics et de ses partenaires, cela implique de questionner et de faire évoluer des modes de fonctionnement, de gouvernance, de programmation, très ancrés dans la tradition et l'histoire.

À l'heure de « Me too », de « Black Lives Matter », à l'heure où les plateformes antiracistes et « décoloniales » ainsi que les associations défendant les droits des minorités avancent de plus en plus ouvertement leurs revendications, le monde de l'opéra peut-il rester sourd à ces appels ? Certains défendent l'idée que l'opéra n'a pas à se préoccuper de ces revendications. Mais si le monde de l'opéra entend faire de cet art une forme artistique incontournable au XXI<sup>e</sup> siècle, peut-il se passer de profondes remises en question quant à ses relations avec les publics, avec la société, avec l'histoire de l'art et de la culture ? Les programmations et les modes de communication ne sont pas appelés à demeurer inchangés dans les mois, les années et les décennies à venir.

Doit-on considérer que la démarche des droits culturels peut entraîner des risques ? Quels seraient les dangers les plus prévisibles ? Il faudrait par exemple éviter à tout prix que la notion de « droits culturels » ne conduise à une réduction de la liberté ou de la créativité des artistes et des acteurs culturels ; ou qu'elle n'implique une réduction de l'exigence de qualité ; ou encore qu'elle ne soit instrumentalisée par des décideurs politiques désireux de peser sur les choix artistiques d'une institution dont ils ont la tutelle. Mais ces risques-là proviennent d'une mauvaise interprétation des droits culturels : c'est une raison de plus pour que les acteurs culturels s'en emparent de leur propre volonté, plutôt que d'y être « forcés » par un pouvoir politique plus ou moins bien intentionné.

On peut également se poser la question de l'influence que des industries de consommation culturelle pourraient exercer indirectement sur la politique des acteurs culturels, à travers les modes de participation et de contribution de citoyens non professionnels. Les goûts et les références culturelles des gens sont évidemment profondément influencés par un contexte global de marchandisation. Fondamentalement, la démarche des droits culturels s'oppose assez frontalement à la logique de marchandisation qui a étendu son emprise sur le monde, y compris sur le monde culturel. Là où la logique de marchandisation réduit les spectateurs/lecteurs à des « consommateurs » de biens culturels, la logique des droits culturels conduit à les considérer comme acteurs, comme participants actifs au processus créatif. Cette opposition fondamentale nous oblige à nous poser la question : face au rouleau compresseur de la marchandisation, la logique

des droits culturels parviendra-t-elle à résister suffisamment, à freiner ou stopper la déshumanisation à l'œuvre dans le consumérisme ?

Mais le plus grand risque ne consisterait-il pas à se contenter du statu quo et à refuser de s'engager dans la dynamique des droits culturels ? La plupart des démarches artistiques de type participatif donnent des résultats extrêmement positifs, pour autant qu'elles soient menées avec compétence, ouverture d'esprit et exigence professionnelle.

Prendre en compte les droits culturels, c'est donc participer à une dynamique collective d'une très grande richesse. À chacun de tracer son chemin à sa manière, tout en se concertant librement avec ses pairs. Cette dynamique ouvre des perspectives fascinantes et infinies. Et elle est indissociable d'un approfondissement, indispensable et salutaire, de notre démocratie.

## BIBLIOGRAPHIE SUCCINCTE

- Michel de Certeau, *La Culture au pluriel*, Paris UG, 1974
- *La Déclaration de Fribourg sur les droits culturels*, 2007  
<https://droitsculturels.org/observatoire/la-declaration-de-fribourg/>
- Jean-Luc Nancy, *Vérité de la démocratie*, Éditions Galilée, Paris, 2008
- Patrice Meyer-Bisch, *Analyse des Droits culturels*, in *Droits fondamentaux*, n°7, janvier 2008  
- décembre 2009  
<http://cricnord.com/wp-content/uploads/2018/05/droits-culturels-par-meyer-bistch.pdf>
- Joëlle Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris, Le Bord de l'eau, 2011
- *Du partage des chefs-d'œuvre à la garantie des droits culturels, ruptures et continuité dans la politique culturelle française*, Colloque de décembre 2019 à l'occasion des 60 ans du Ministère de la Culture, La Passe du vent, collection Faire cité, 2020
- *Faire vivre les droits culturels*, Actes de la Rencontre d'octobre 2019, Les Cahiers de Culture & Démocratie, Bruxelles, 2021
- Nathalie Moine et Sophie Lanoote, *Le spectacle et le vivant*, Atelier Florès, 2021

## **Contribution de Bernard Foccroule, « Résidences d'artistes : un formidable levier pour le monde de l'Opéra ! »**

avril 2021

Durant le xx<sup>e</sup> siècle, le répertoire du passé a progressivement pris le pas sur la création au sein des maisons d'opéra. La situation aujourd'hui est extrêmement frappante : les ouvrages contemporains ne représentent qu'une infime partie des représentations d'opéra en Europe et dans le monde. L'opéra aurait-il cessé d'être un art vivant ?

Il n'est ni possible ni souhaitable de renverser radicalement cette situation, de faire disparaître – même partiellement – un répertoire de quatre siècles dont nous apprécions tous la richesse et la diversité. Mais pour éviter que les maisons d'opéra ne se transforment en musées d'un genre appartenant au passé, il est indispensable de redonner aux artistes créateurs une place de choix au sein de nos institutions lyriques. Les résidences d'artistes offrent à cet égard des avantages considérables.

### **Quels artistes associer avec nos maisons d'opéra ?**

On pense en premier lieu aux compositeurs : inviter un compositeur (ou plusieurs !) en résidence dans une institution lyrique, c'est lui offrir l'occasion de découvrir de l'intérieur un genre artistique particulièrement complexe et hétérogène. Pour le (jeune) compositeur chargé d'une commande d'opéra, la résidence lui permettra de se familiariser avec l'orchestre et les chœurs, mais aussi la scène, les aspects techniques, les processus de répétitions. L'occasion éventuellement d'écrire pour les voix de petites formes scéniques ou non scéniques avant de se lancer dans une œuvre d'envergure.

Mais une maison d'opéra a tout intérêt à accueillir d'autres artistes créateurs, qu'ils soient écrivains, metteurs en scène, chorégraphes, artistes plasticiens, etc. Dialoguer avec eux sur la programmation, leur offrir des cartes blanches, enrichir les formes de communication, participer aux programmes de médiation, les possibilités sont infinies, et ne peuvent qu'enrichir les deux parties, l'institution et l'artiste en résidence.

À mes yeux, le plus important est de construire une relation « gagnant-gagnant », c'est-à-dire un projet qui apporte une valeur ajoutée aux deux partenaires, l'artiste et l'institution qui l'accueille.

### **Quelles sortes de résidences envisager ?**

Personnellement, je pense que les résidences de longue durée sont les plus productives.

L'Opéra de Philadelphie a trois compositeurs en résidence simultanément, chacun pour un cycle de trois ans. Chaque année, un nouveau compositeur entame une nouvelle résidence. Pour ma part, à la Monnaie, j'ai vécu l'expérience de deux résidences de quinze ans (Philippe Boesmans et Anne Teresa De Keersmaeker) et une de huit ans (Fabrizio Cassol), et ces trois résidences se sont révélées d'une richesse incomparable, tant pour les artistes concernés que pour l'institution. Mais une résidence d'un ou deux an(s) peut également se révéler extrêmement fructueuse. Il n'est donc pas souhaitable de viser une standardisation des résidences : mieux vaut laisser chaque institution négocier avec l'artiste concerné la solution qui leur semble préférable.

Faut-il résider à proximité de l'institution hôte? Pas nécessairement. Une convention prévoyant un certain nombre de séjours peut remplacer une proximité géographique permanente. Il est néanmoins souhaitable que l'artiste en résidence puisse développer une activité de proximité, et entrer en contact avec les partenaires locaux (culturels, éducatifs, associatifs, etc.) de l'institution lyrique concernée. Financièrement, toutes les options sont possibles : résidences salariées, rémunérations à la prestation, ou formalisation d'une proximité qui se traduit par des contrats ponctuels, de commande ou de prestations. En tout cas, la dimension financière d'une résidence artistique est marginale dans les coûts d'une institution lyrique!

## **Quels bénéfices pour les artistes?**

Les avantages des résidences pour les artistes créateurs sont considérables.

Les compositeurs bénéficieront notamment de :

- La découverte du fonctionnement d'une institution lyrique ;
- L'accompagnement du processus de production d'un opéra ;
- La proximité avec les artistes interprètes et les équipes artistiques et techniques qui appartiennent à l'institution ;
- Des prises de contact avec des artistes originaires d'autres disciplines artistiques ;
- La possibilité de mettre en route une commande d'opéra de manière graduelle ;
- La possibilité de programmer des œuvres antérieures dans la programmation de l'institution ;
- Une exposition médiatique accrue.

Pour les artistes non-musiciens, l'immersion dans une institution lyrique représente une chance unique de découvrir de l'intérieur le monde musical et lyrique, la diversité des champs culturels qui traversent le monde de l'opéra, etc.

## **Quels bénéfices pour les institutions lyriques?**

Les bénéfices des résidences artistiques pour les institutions ne sont pas moindres :

- Possibilité de passer commande sur des sujets cruciaux pour la société actuelle ;
- Possibilité d'enregistrer des résultats concrets dans le domaine de la parité et de la diversité ;
- Possibilité de passer commande pour de petites formes mobiles, flexibles, adaptées aux besoins spécifiques de l'institution (seule ou en partenariat avec une scène nationale, par exemple) ;
- L'institution peut profiter des contacts et du réseau de l'artiste en résidence ;
- Le dialogue avec l'artiste – ou les artistes en résidence – offre la possibilité d'une communication plus créative (canaux traditionnels, réseaux sociaux, etc.)

## **Mon expérience personnelle**

Aux trois résidences que j'ai évoquées plus haut (Philippe Boesmans, Anne Teresa de Keersmaeker, Fabrizio Cassol), j'ajoute celle de Katie Mitchell à Aix de 2012 à 2018. Chacune de ces résidences nous a permis d'inventer en cours de route des projets auxquels nous n'aurions pas pu penser dès le départ. Elles ont enrichi ma propre perception des enjeux artistiques et sociétaux qui se présentaient à nous. Elles ont permis de développer la programmation dans des directions inédites, de nouer des relations avec des artistes tiers, d'évoluer dans le rapport avec le tissu urbain, culturel, éducatif dans lequel nous nous trouvions.

À la Monnaie, Philippe Boesmans a été le plus actif soutien dans la politique d'ouverture aux musiques non classiques, et ce dès 1996. Anne Teresa De Keersmaeker m'a mis en contact avec Pina Bausch, Trisha Brown, William Forsythe, pour ne parler que des chorégraphes ; ensemble, nous avons pu créer PARTS, son école de danse qui fait référence sur le plan international. Fabrizio Cassol nous a ouverts aux musiques improvisées et aux musiques des autres continents, il a su développer des contacts privilégiés dans le monde du théâtre et de la danse, il a mené des projets éducatifs de grande ampleur, notamment avec des chœurs de plusieurs centaines d'enfants. À Aix, Fabrizio a pris la direction du versant interculturel de l'Orchestre des Jeunes de la Méditerranée. De son côté, Katie Mitchell nous a sensibilisés aux enjeux de la parité, nous a mis en contact avec des spécialistes de haut niveau qui travaillent cette question et celle de la diversité, notamment Lucy Kerbel et sa Compagnie Tonic Theater. Les bénéfices de chacune de ces résidences ont été incalculables !

## **Conclusion**

Valérie Chevalier le disait lors de la dernière réunion du comité : elle voit les résidences d'artistes comme un levier exceptionnel pour revitaliser les institutions lyriques.

Je suis également convaincu que le monde de l'opéra a tout intérêt à s'engager activement et solidairement dans une politique de résidences artistiques. Il a tout à y gagner. Les coûts sont dérisoires au regard des budgets concernés, les bénéfices sont immenses. Une évaluation des réussites et des difficultés rencontrées se révélera passionnante et instructive pour tous les partenaires directement concernés, et bien au-delà.

Le Ministère de la Culture aurait tout intérêt à commander une enquête sur la situation actuelle, à partir de deux questions très simples :

- combien d'artistes ont-ils accueillis en résidence dans les institutions lyriques françaises depuis trois ans ?
- combien d'institutions lyriques ont-elles accueilli/accueillent-elles au moins un artiste créateur en résidence depuis trois ans ?

On pourrait y ajouter un volet qualitatif : quel bénéfice artistes et institutions ont-ils retiré de ces résidences récentes ?

Une telle enquête pourrait être réalisée très rapidement. Elle pourrait ensuite servir de base à une politique volontariste, qui serait régulièrement évaluée.

Si le monde de l'opéra en France, en Europe, dans le monde, s'engage dans cette direction, il parviendra très probablement à faire de l'opéra une forme d'art vivante, dynamique, incontournable, au XXI<sup>e</sup> siècle.

# Contribution du SNAM-CGT

janvier 2021



## Contribution du SNAM-CGT

### en ouverture de la mission sur la politique de l'art lyrique en France

**L'hétérogénéité des situations empêche de tenir un discours généraliste sans être démenti ici ou là. Les plus grandes maisons, généralement labellisées Opéra National, ont ainsi beaucoup moins de difficultés que de nombreuses autres maisons. Lyon a peu à voir avec Marseille. Et ces deux-là ont peu à voir avec Tours qui ne ressemble pas non plus à Lille. Nous tentons malgré cela d'identifier des problèmes qui ne sont pas que ponctuels.**

#### 1 - Les missions de service public et le déploiement en direction de toutes les populations

Le modèle historique d'une maison d'opéra destinée à un public bourgeois de centre-ville est tenace quels que soient les efforts déployés par les directions pour changer les choses. Si les missions de création et d'excellence confiées par l'Etat ou les collectivités territoriales aux opéras en région sont indéniablement remplies, qu'en est-il de l'accès de tous les publics aux œuvres produites ? L'inégalité territoriale, que ce soit au niveau des quartiers d'une même ville, au niveau des villes d'un même département ou d'une même région ou plus largement de celui du pays en est une des questions majeures.

Si les maisons d'opéra les mieux dotées se développent sur des modèles économiques, sociaux et de soutien public connus, comment doit-on imaginer la densification du réseau sur le territoire avec des structures aux moyens plus modestes ? Quelles solutions s'offrent aux villes qui disposent notamment d'un théâtre et qui souhaitent y produire ou y diffuser de l'opéra ?

La nécessité de réduire l'impact environnemental des déplacements ne justifie-t-elle pas que chaque bassin de population héberge et emploie des équipes artistes ?

#### 2 - Les fragilités de certaines maisons et de certains modes de production

##### A - Quelles missions pour les chœurs et orchestres permanents ?

Certains sont très employés, d'autres beaucoup moins, ce qui peut fragiliser jusqu'à leur existence. Pourtant les exemples des chœurs qui travaillent le plus montrent qu'ils peuvent porter l'art lyrique auprès de tous les publics.

Les missions des artistes des chœurs ou des orchestres doivent-elles évoluer pour les voir plus régulièrement travailler sur des productions extérieures, sur de l'action culturelle ou sur de l'Education Artistique et Culturelle ? L'élargissement des missions et donc des motifs de financement des ensembles est un des moyens de pérenniser l'emploi artistique.

**B - Les accords ou montages entre certaines structures de production et certains lieux de répétition ou de diffusion affaiblissent les finances de certaines maisons.**



### **3 - La situation des artistes et les questions sociales**

#### **A - Les ensembles permanents composés de permittents**

Nombre de maisons fonctionnent avec des effectifs réguliers dans l'orchestre ou dans le chœur mais sans jamais recourir au CDI. C'est ce qu'on appelle couramment le recours à des permittents.

Cette situation est préjudiciable pour les artistes concernés qui n'ont ni garantie d'emploi ni progression de carrière. Elle l'est aussi pour les finances de l'assurance chômage qui se trouve en position de financeur complémentaire de ces ensembles.

Juridiquement, notamment suite à plusieurs décisions de justice dont certaines sont récentes, la situation ne semble plus tenable pour les ensembles concernés.

Bien entendu, une décision de justice ne crée pas un budget pour financer un chœur ou un orchestre permanent. Pas plus qu'elle ne confie à un ensemble les missions qui justifient une CDIisation à plein temps. Cette question doit donc être abordée dans sa globalité.

#### **B - L'aberrant article 47 de la loi LCAP du 7 juillet 2016**

Cet article crée deux statuts différents (un d'agent public, un de salarié) pour les artistes intermittents recrutés dans les ensembles musicaux ou vocaux de droit public. Cela pose d'importants problèmes d'égalité de traitement.

Ce problème trouve notamment son origine dans l'absence des artistes au sein des instances de représentation du personnel et dans les négociations salariales au niveau de l'entreprise.

#### **C - L'hétérogénéité des conditions d'emploi des artistes permanents**

La dualité de statut des artistes permanents en fonction du statut des maisons d'opéra est défavorable à ceux qui appartiennent à des structures de droit public parce qu'ils subissent l'impossibilité légale de conclure un CDI avant 6 ans d'ancienneté.

#### **D - La baisse tendancielle du montant des cachets des artistes intermittents appartenant aux ensembles spécialisés**

Au fil des années, les pratiques salariales ont abouti à un tassement des revenus des artistes appartenant à des ensembles dits spécialisés intervenant au sein de maisons d'opéra. S'ils percevaient il y a 10 ou 15 ans des revenus très sensiblement supérieurs aux minimas conventionnels, à force de n'être pas ou peu revalorisés, leurs montants ont fortement baissé en euros constants.

Ce problème trouve notamment son origine dans l'absence d'artistes au sein des instances de représentation du personnel et dans les négociations salariales au niveau de l'entreprise.

Parallèlement, les cachets de certains solistes ont progressé jusqu'à aboutir à un niveau d'inégalité de traitement injustifiable.

# Contribution du SFA

mars 2021



## Contribution du SFA à la Mission Sonrier sur La politique de l'art lyrique en France

Suite à la première réunion plénière de la mission le 29/01/2021, le SFA n'ayant pas eu accès aux groupes de travail de la Mission malgré sa demande, il a rencontré Caroline Sonrier et Emmanuel Quinchez dans le cadre d'un rendez-vous individuel. Nous avons échangé sur les enjeux de cette mission et présenté les réflexions et positionnements du SFA. Compte tenu de ce temps d'échange très limité en regard de l'étendue des sujets que nous tenions à aborder, nous avons convenu de la remise d'une contribution écrite du SFA déclinant les différents éléments répondant aux points les plus importants de la mission, étant bien entendu que certains sujets se rapportent en définitive à plusieurs rubriques.

### 1- La reprise d'activité dans le contexte de la Covid-19

Il faut particulièrement veiller à **prendre soin des équipes artistiques** qui maintiennent souvent leur activité à l'opéra ou dans les ensembles vocaux professionnels, dans des conditions très dégradées qui s'installent dans le temps. Nous craignons des conséquences en termes de risques psychosociaux et des dommages à plus long terme liés, notamment, au port du masque en situation de phonation lyrique.

Il est à noter la grande vulnérabilité du chœur en situation Covid avec l'apparition lors de la première phase de déconfinement de nombreux clusters dans les ensembles vocaux et les maisons d'opéra. L'horizon d'une reprise où les prestations artistiques, en amont et sur le plateau, ne seront plus impactées par les contraintes sanitaires semble plus lointain pour le lyrique que pour d'autres esthétiques, moins problématiques par nature ; cela **pèse sur le moral et le psychisme de beaucoup d'artistes**, ce qui est confirmé par le rapport intermédiaire « Diagnostic-action dans le secteur du spectacle vivant<sup>1</sup> » qui relève que 49 % des professionnels considèrent l'impact psychologique de la crise comme l'une de leurs principales difficultés.

Le SFA a produit une contribution « **Impact des mesures sanitaires sur l'activité professionnelle des artistes lyriques dans le contexte de la Covid-19** » ([en consultation ici](#)).

Le SFA s'inscrit dans les revendications « **Travailler quand même** » de la Fédération du Spectacle CGT auxquelles il a apporté ses propres contributions ([à consulter ici](#)).

<sup>1</sup> Pilotage : CPNEF-SV, Afdas et DGEFP (Ministère chargé de l'emploi) ; réalisation : Kyu Lab consultants : <https://bit.ly/30FqH3a>

Point juridique : Le problème de l'indemnisation par le dispositif d'activité partielle mis en place par le gouvernement, plutôt que du maintien du salaire, persiste dans certains opéras municipaux (par exemple Marseille ou Bordeaux) en dépit des règles édictées par la Direccte.

2 - La place de la production et de la création, avec l'émergence de nouveaux répertoires et de nouveaux formats (résidences, partenariats avec des ensembles indépendants, etc.)

**Partenariat avec des ensembles indépendants :**

Les contrats de cession signés entre opéras et ensembles doivent être mieux dimensionnés pour :

- permettre aux ensembles de **rémunérer les artistes du chœur dans des conditions correctes** (à minima aux conditions de la CCNEAC, mais jamais au-dessous de ce qui a été négocié pour les effectifs permanents de chaque opéra en question), de **les défrayer**, etc. Actuellement, les ensembles travaillent plutôt un peu au-dessus des minima, mais sur les indemnités de déplacement il reste des problèmes de conformité.
- permettre de **rémunérer l'ensemble du travail**. À l'heure actuelle, les ouvrages sont tous montés en s'adossant à du travail non rémunéré, **donc du travail dissimulé**, effectué hors contrat sur des périodes indemnisées par Pôle Emploi (temps de préparation en amont à la maison, à la charge des artistes lyriques du chœur, avant la première musicale : déchiffrage et même apprentissage de la partition, les musicales ne servant qu'à homogénéiser les consignes {prononciation, respiration, dynamiques et à parfaire le par cœur}). Le **temps de production rémunéré est sous-dimensionné**, répétitions musicales / scéniques sur place très [trop] courtes.
- ne pas avoir pour conséquence de contourner les accords mieux-disants signés dans l'entreprise.

*ex. la saison dernière à l'opéra de Lyon, le chœur pour l'opéra Der Mond de Orff a été sous-traité via un contrat de cession à un ensemble qui proposait une rémunération au minimum CCNEAC, alors que les parties solistes de la partition qui leur incombaient (chantées et parlées) nécessitaient des feux, selon les modalités négociées pour le personnel engagé directement par l'opéra.*

Il est nécessaire d'encadrer ces partenariats pour rendre impossible cette tentation de dumping.

De par l'**intrication** ensembles / opéras puisqu'elle est au cœur même des labels (opéra national en région et théâtre lyrique d'intérêt national), **les artistes sont toujours affaiblis lorsque leur employeur véritable est lui-même dépendant (pris en tenailles) d'un donneur d'ordre**. Ils sont toujours plus protégés lorsque l'employeur est l'opéra lui-même. Les commanditaires devraient endosser une responsabilité morale par rapport aux conditions de travail et de rémunération des artistes qui travaillent pour eux, via un partenaire (ensemble vocal). L'expérience des artistes avec les opéras, orchestres nationaux et festivals montre également que les enregistrements peuvent être réalisés en proposant des rémunérations et cessions de droits très insatisfaisantes (voir point N° 3).

**Résidences** : Il conviendrait d'ouvrir plus largement les maisons à des compagnies de théâtre musical d'expression lyrique, notamment en ouvrant les lieux pour permettre de monter des projets. Il serait également intéressant de multiplier ou faciliter les synergies : prêts de décors, costumes, apport de savoir-faire ; ainsi que de veiller à ce que les périodes de résidence de création dans les murs soient financées en engageant le cycle vertueux d'une dynamique lyrique revitalisée. Participer ainsi au rayonnement sur le territoire avec des formes lyriques légères et favoriser la diffusion des projets créés en résidence contribuerait à la démocratisation de l'art lyrique.

### 3 - La prise en compte des outils numériques, notamment dans la relation aux publics

Les **captations** (enregistrements live de spectacles) et autres objets audiovisuels se multiplient depuis la crise Covid-19 **sans qu'il y ait le moindre tarif de référence** pour la **rémunération** de ce travail particulier (live, séance spécifique), ni pour les **cessions de droits**. Pire, en ce moment nous allons vers une diminution des cachets prévus dans le cas d'ensembles spécialisés où la journée d'enregistrement n'est pas rémunérée comme un concert, mais parfois au tarif de répétition alors que ces journées correspondent à un travail énorme (enregistrement du programme deux fois + patches), sont plus fatigantes, plus exigeantes qu'un spectacle et exposent davantage les artistes.

Nous rencontrons aussi des problèmes avec les maisons d'opéra et les ensembles qui proposent des approximations sur la base de leurs tarifs habituels, mais ne transfèrent pas en clauses miroirs les **conditions d'enregistrement qui existent dans d'autres conventions collectives comme celles de l'audiovisuel**.

Par ailleurs, la généralisation du **streaming gratuit** va en sens inverse des évolutions européennes pour la protection et la rémunération des artistes.

Ces vidéodiffusions problématiques nous semblent beaucoup plus concerner les ensembles indépendants que les maisons disposant de cadres artistiques permanents et d'un accord d'entreprise spécifique aux enregistrements : l'immense majorité des opéras ou concerts captés et diffusés sur les médias proviennent en effet des productions de festivals ou de maisons d'opéra en partenariat avec des ensembles vocaux constitués d'intermittents.

### 5 - Les synergies, coopérations et mutualisations à construire ou développer entre les théâtres lyriques de France, quels que soient leur taille et leur statut, mais aussi à l'international ; vous vous interrogerez à cet égard sur les externalités positives à développer depuis l'Opéra national de Paris à destination des autres institutions lyriques françaises

Nous devons apprécier les différents types de mutualisations :

On ne saurait **encore réduire le volume d'emploi artistique** et entre autres celui des artistes du chœur supplémentaires déjà très dégradé au fil du temps.

*Par exemple, la fusion Nantes-Angers n'a pas produit le dynamisme qui aurait pu être attendu, au contraire. Dans ce cas précis, le nombre d'ouvrages programmés pour le chœur a diminué,*

*celui-ci voit son activité déplacée vers des interventions éclatées de type activité artistique et culturelle qui délitent la cohésion du chœur. Cela finit par poser la question de la mission de l'opéra : structure de production ou théâtre d'accueil ? et celle du cœur de métier des artistes interprètes.*

Ces synergies posent plus généralement la question de la **modification des conditions de travail** et des **missions** des artistes du chœur permanents.

Nous sommes favorables à une mutualisation des décors et des costumes dans une logique de **relocalisation de prestations** parfois actuellement sous-traitées à l'étranger (Pologne, Hongrie... voire Chine, etc.) avec la prise en compte des **impacts environnementaux positifs**, notamment sur la lutte contre le réchauffement climatique et la sobriété envers les ressources.

Il serait donc pertinent de favoriser systématiquement la création de costumes par les ateliers, pourquoi pas en synergie sur le territoire. Nous constatons de plus en plus de productions en fripes et prêt-à-porter customisés, y compris dans les maisons prestigieuses, alors qu'on devrait œuvrer au maintien des savoir-faire qui constituent un patrimoine immatériel dont nous avons hérité au même titre que le répertoire musical ; les uns et les autres s'appuyant sur les techniques du passé pour proposer les spectacles d'aujourd'hui.

## 6 - Le soutien et l'accompagnement des artistes lyriques à travers la sécurisation de l'emploi et la professionnalisation (académies, égalité femmes-hommes, insertion, etc.) avec une plus grande valorisation de la jeune école du chant français

Faisons au maximum de l'opéra un lieu de pérennisation des emplois et des conditions de travail. Il s'agit de **ne pas laisser s'éroder les effectifs artistiques permanents des maisons**, de constituer ou reconstituer des **cadres de chœur et d'orchestre permanents** chaque fois que c'est possible. Lorsqu'elles font appel à des effectifs réguliers dans le chœur (ou l'orchestre), les structures lyriques doivent recourir au CDI et non à la permittance.

Évidemment, il ne s'agit pas d'opposer frontalement emploi permanent et emploi intermittent, mais de **raisonner en favorisant l'emploi de longue durée**, car il y aura malgré tout toujours besoin de compléter les effectifs par des CDDU selon la particularité des projets.

Par ailleurs, plus globalement dans la filière (y compris dans les ensembles) la durée des productions diminue d'année en année. Un plus grand soutien financier des projets aurait l'avantage de favoriser un **volume d'emploi artistique important** tant sur le plan des effectifs que sur celui de la durée des contrats.

### Soutien et accompagnement de l'emploi :

- Les questions soulevées par le SFA puis par le rapport Chassain sur **la place dans les maisons d'opéra des artistes lyriques solistes résidant fiscalement en France** n'ont pas encore été résolues. On ne peut pas seulement aborder cette problématique par le biais des jeunes chanteurs. Les indicateurs complets, outils indispensables pour savoir où l'on est et où l'on va – et que nous réclamons depuis des années – sont toujours absents. Le travail régulier sur le secteur lyrique entamé

à la DGCA a été stoppé. Nous en redemandons l'ouverture d'une manière récurrente depuis la finalisation des labels opéra national en région.

**Notre étude de mai 2013<sup>2</sup> puis le rapport Chassain** ont eu un certain effet en portant le sujet et en ouvrant la réflexion. L'engagement d'artistes résidant fiscalement en France doit être mieux soutenu dans les maisons d'opéra, car leur fonctionnement repose en grande partie sur les fonds publics. Cela passe aussi par un travail plus rapproché avec les agences artistiques qui les représentent.

- **Arriver à un mode de contractualisation entre opéras et artistes lyriques solistes qui leur garantisse un salaire précis sur la période de répétition.** Il ne s'agit pas forcément de revenir sur les règles bien pratiques de négociation du cachet en fonction du nombre de représentations, mais de définir un mécanisme permettant d'affecter une part exacte du salaire (50 % ? 40 % ?) à la période d'emploi qui correspond aux répétitions. En cas de maladie, de rupture anticipée du contrat alors que les répétitions ont commencé, et... en cas de Covid ou autre épidémie, les théâtres appliquent chacun une règle de proratisation de ces sommes globales selon des règles qui leur sont propres. Pour le moment, les artistes se trouvent dans un rapport de gré à gré peu favorable avec l'opéra via leur agent. Au final, c'est l'artiste qui en paie cher les conséquences, car le rôle appris en amont a généré des frais déjà déboursés (chef de chant, leçons, coaching, frais de déplacement et d'hébergement retenus et payés...).
- La crise Covid a d'ailleurs révélé la **très grande vulnérabilité des artistes lyriques solistes dans leur rapport de force avec leurs employeurs** lorsqu'il s'agit de négocier des annulations de contrats de travail en cours ou à venir. La qualité de leurs relations personnelles avec les directeurs et directrices artistiques des institutions qui les engagent conditionne fortement leur progression professionnelle. Cet état de dépendance les a conduits dans une très grande majorité de cas à **accepter des conditions d'annulation bien au-dessous du niveau de protection pourtant garanti par le Code du travail.** La crainte du blacklisting est commune à tous les personnels artistiques et techniques engagés en CDDU, mais exacerbée pour les artistes ayant un haut niveau d'exposition. Ce rapport de force déséquilibré n'est sans doute pas non plus étranger aux nombreuses situations de harcèlement, tant moral que sexuel, qui commencent à se faire connaître à l'opéra.

#### **Plus grande valorisation de la jeune école du chant français :**

- **Une vraie réflexion doit s'ouvrir sur le temps long de la carrière,** afin de contrebalancer le jeunisme qui prévaut dans le secteur – comme d'une manière globale dans le monde du spectacle et plus largement la société.
- **La remise en place des troupes** est appelée par un grand nombre d'artistes. Elle ne doit pas forcément se faire sur le modèle allemand. Il faut être créatif et développer des formes de travail sur le temps long (dans une logique de compagnonnage intergénérationnel en début de carrière). Nous rappelons la quantité importante d'artistes toujours en activité issus de la troupe et l'atelier lyrique de

<sup>2</sup> Situation de l'emploi des artistes lyriques solistes en France - Analyse, constats et recommandations (2013) : <https://bit.ly/3exKzwQ>

Dossier de presse : [https://sfa-cgt.fr/sites/default/files/dp\\_lyriques\\_09\\_09\\_15.pdf](https://sfa-cgt.fr/sites/default/files/dp_lyriques_09_09_15.pdf)

l'opéra de Lyon de l'époque Brossmann, Erlo, (puis Durel...). **La présence de troupes facilite aussi un rayonnement sur le territoire**, car elle permet des formes légères et mobiles, des ouvrages compacts et des artistes disponibles. Cette mission ne peut actuellement être remplie correctement, le recrutement au cachet des artistes lyriques solistes étant coûteux et demandant une gestion des plannings très anticipée.

Pour le chœur, selon les maisons, le **rythme de travail actuel des effectifs permanents peut être très intense**. Or, la longévité des artistes lyriques tout au long de leur carrière professionnelle est aussi dépendante de temps de repos suffisant et de saisons construites de manière raisonnable (en tenant compte de la vocalité des ouvrages travaillés sur une même période par exemple).

Nous exigeons une **pratique correcte des indemnités de déplacements (repas, nuités, transports)** et conforme à la CCNEAC (ou à des accords mieux-disants dans l'entreprise). Nous voyons encore paraître des avis d'audition qui précisent qu'en cas de recrutement les artistes (du chœur) ne seront pas défrayés !

Trop souvent dans certaines maisons, une artiste supplémentaire du chœur soprano sait qu'elle ne pourra pas travailler si elle doit être défrayée, contrairement à certaines voix de basses ou de ténors. **Cela renforce encore les inégalités de genre**. Car ces artistes femmes renoncent à leurs indemnités de déplacement en communiquant alors à l'employeur une adresse locale (fictive).

Par ailleurs, il faut que cesse le cas de figure où le défraiement est **pensé d'emblée comme un complément de salaire** (ex : St-Étienne,...).

À l'opéra, les carrières des hommes sont souvent plus longues que celles des femmes (surtout les voix légères qui correspondent à des personnages jeunes). Ce n'est pas une fatalité : bien que les voix évoluent, **de nombreuses artistes sont en pleine maîtrise de leurs capacités jusqu'à l'âge de leur retraite**, même en subissant les évolutions physiologiques inhérentes au vieillissement. Une attention particulière doit donc être portée à l'évolution de la carrière pour maintenir les artistes dans l'emploi. Une piste d'action : favoriser l'écriture d'œuvres donnant la part belle à des personnages plus âgés, distribués à ces typologies vocales. En art, la contrainte est fréquemment une force créatrice (c.f. : le Concerto pour la main gauche...)

Malgré les casts internationaux, les plateaux d'opéra renvoient l'image d'une origine réelle ou supposée des artistes beaucoup plus homogène que ne l'est la population française ou celle des autres pays développés. **Une réflexion doit être menée sur les barrières à lever pour que la diversité soit plus présente sur les plateaux**. Il s'agit de lutter contre les discriminations, mais aussi de réduire les clivages culturels et sociaux qui peuvent perdurer entre les institutions lyriques et les citoyens.

Par ailleurs, nous exigeons que les artistes dramatiques et chorégraphiques actuellement engagés comme « **figurants** » après des auditions répondant à une liste de compétences professionnelles spécialisées **soient engagés en tant que comédien-nes ou danseurs/danseuses, en respectant a minima les conditions conventionnelles**. On est loin du « hallebardier » dans les mises en scène d'opéra d'aujourd'hui...

Plus généralement, il nous faut veiller à l'application de la CCNEAC pour les artistes en CDDU dans les opéras de droit public (ce qui n'est pas toujours le cas actuellement).

**Il manque pour l'heure tout un pan du répertoire dans les maisons d'opéra** : un répertoire de théâtre musical, opéra-comique, opérette. Les grands Offenbach sont programmés, mais il y a des trésors chez Messager, Terrasse, Honegger, Chabrier, Hervé... Qu'advient-il de la programmation de l'Odéon à Marseille, dernier théâtre ayant une véritable programmation mixte opéra / opérette lorsque M. Xiberras partira ? De même, où est le **répertoire léger contemporain de qualité** qui pourrait être un autre levier envisageable pour le renouvellement du public ?

7 - L'attention à une plus grande ouverture et diversité des publics, à travers notamment le développement de projets d'éducation artistique et culturelle

— Ces questions ont été abordées dans les points précédents —

Concernant les artistes, le développement de projets artistiques et culturels doit passer par une formation adaptée et spécifique et **ne pas déséquilibrer la pratique artistique qui constitue leur cœur de métier.**

8 - L'inscription territoriale de ces structures, en lien avec les collectivités partenaires

Nous partageons à ce sujet avec le SNAM les points suivants :

*« Il serait important de favoriser l'accès de tous les publics aux œuvres produites. L'inégalité territoriale, que ce soit au niveau des quartiers d'une même ville, au niveau des villes d'un même département ou d'une même région ou plus largement de celui du pays en est une des questions majeures ».*

*« Il faudrait donner des solutions aux villes qui disposent notamment d'un théâtre et qui souhaitent y produire ou y diffuser de l'opéra ».*

♦♦♦♦

Points de vigilance excédant la mission actuelle :

**Problème de la pratique amateur**, dans les ensembles vocaux. Le recours aux amateurs est encore plus invraisemblable en situation de pénurie de travail post Covid.

La situation de la Philharmonie de Paris est inexcusable : cette vitrine française prestigieuse ne peut continuer à fonctionner sans un chœur professionnel.

Nous rappelons que **le dispositif de contrôle** du recours aux amateurs selon les modalités de l'article 32 de la Loi LCAP (7 juillet 2016) **n'a toujours pas été mis en place** dans les services de la DGCA. Le formulaire officiel (cerfa) permettant les déclarations n'existe pas non plus.



SFA \ 1, rue Janssen 75019 Paris \ contact@sfa-cgt.fr \ 01 53 25 09 09

**Contrats de cession au rabais des Festivals** : par le jeu des contrats de cession avec les ensembles et autres structures, les lieux ou festivals très subventionnés participent couramment à l'effondrement de la durée des contrats des artistes du chœur, donc à une généralisation du travail dissimulé en amont, à des conditions de rémunérations au plancher et à des conditions de travail dégradées (grandes amplitudes horaires causées par les déplacements, générales le jour des concerts, etc.).

16 mars 2021



# Contribution de la Févis

juin 2021



CONTRIBUTION FEVIS

Juin 2021

## MISSION CAROLINE SONRIER LA POLITIQUE DE L'ART LYRIQUE EN FRANCE

### GRUPE DE TRAVAIL 1 PARTENARIATS MAISONS D'OPÉRAS / ENSEMBLES ET COMPAGNIES INDÉPENDANTS

Dans le cadre de la mission sur l'art lyrique, il paraît essentiel de se poser la question de la diversité des répertoires, de l'irrigation des territoires, de la circulation des productions et de la complémentarité entre les forces permanentes et les ensembles indépendants.

Les ensembles indépendants sont présents dans les maisons lyriques françaises et complètent la proposition artistique faite aux publics d'un territoire. Pour une maison d'opéra, les ensembles indépendants participent **largement à la très grande diversité et complémentarité des répertoires** qui sont offerts aux publics et à la capacité à proposer 5 siècles de musique avec la même excellence constante (exploration de nouveaux répertoires, travail sur l'interprétation, nouvelles formes et nouvelles façons de créer). L'indépendance est également le territoire de **l'émergence** avec un renouvellement constant des projets artistiques et l'apparition régulière de nouveaux projets. Par **la souplesse** de leurs formats et de leur modèle économique, les ensembles sont des structures mobiles qui peuvent circuler facilement dans une pluralité de lieux et de réseaux, dans les **territoires ruraux** autant qu'à **l'international** et qui s'adaptent à la construction de **projets transversaux ou de coproductions**.

**Structurante** pour la création musicale autant que pour l'emploi artistique (plus de 5000 artistes sont engagés par les ensembles chaque année), **l'indépendance est bien le 3<sup>e</sup> pilier de la vie musicale française à côté des maisons d'opéra et des formations permanentes**.

Mais la relative faiblesse des subventions publiques (30 % en moyenne) la maintient dans une fragilité réelle que la crise sanitaire a encore exagérée. Dans ces conditions, il est nécessaire autant que profitable de promouvoir une meilleure intégration des ensembles et compagnies dans les réseaux lyriques institutionnels.

La coexistence de ces 3 piliers est selon nous le meilleur gage d'un développement vertueux qui permette à l'ensemble du secteur des musiques de patrimoine et de création de se pérenniser et de se renforcer.

**Quelques recommandations synthétiques :**

- 1. Garantir l'existence du modèle de maisons lyriques qui font une large place à l'indépendance** (Opéra -comique, Opéra de Lille, Théâtre de Caen, Opéra royal de Versailles, Festival d'Aix...) Conforter les modèles économiques de ces structures pour leur permettre de continuer de produire et d'inviter des projets avec des ensembles indépendants.
- 2. Encourager les autres maisons à faire une place plus importante aux ensembles indépendants, en particulier par l'accueil en diffusion de projets indépendants.** Développement d'un réseau lyrique national associant les maisons d'opéras mais également des lieux « intermédiaires » (scènes nationales, théâtres conventionnés, scènes municipales) souhaitant développer une proposition lyrique ouverte à l'indépendance. Mise en place de coproductions et meilleure circulation des projets dans différentes salles (exemple de la Coopérative qui associe une maison d'opéra, une scène conventionnée lyrique, une association à vocation lyrique et 3 scènes nationales)
- 3. Soutenir les projets de collaboration entre institutionnels et indépendants sans fragiliser la permanence.**  
Pour répondre au défi financier que représentent les projets avec les indépendants et éviter de diminuer les marges artistiques des maisons lyriques qui participeraient à leur coproduction, **la FEVIS recommande la mise en place d'un fonds pérenne spécifique et supplémentaire de soutien aux productions et coproductions de projets lyriques incluant les indépendants.**  
Fondé sur le principe de la collaboration entre les structures, ce dispositif consisterait en un **apport financier « bonificateur »** dès lors qu'une production est portée par deux coproducteurs (minimum) et un ensemble indépendant. La bonification pourrait **être majorée par palier en fonction du nombre supplémentaire de coproducteurs** et de **l'intégration dans les productions des enjeux suivants** : Prise de risque artistique (esthétique, pluridisciplinarité, effectifs, format...); Respect de la parité Homme/Femme ; Protection de l'environnement ; Prise en compte d'enjeux sociaux (emploi) et démocratiques (droits culturels) ; Implantation géographique des projets (résorption de la fracture culturelle territoriale) ; Place de l'émergence dans le projet.

# Remerciements

Remerciements chaleureux à celles et ceux qui ont participé aux travaux de la mission au travers des débats et des auditions, pour l'intérêt qu'ils y ont manifesté, et la qualité de leurs réflexions qui a nourri ce rapport.

Remerciements également à Hélène Amblès au cabinet de la Ministre de la Culture, et à Dominique Muller, Conseiller musique à la Direction générale de la création artistique du Ministère de la Culture pour leur écoute et leur disponibilité.

Remerciements tout autant chaleureux à mes collègues de l'Opéra de Lille pour m'avoir plus particulièrement accompagnée pendant la période de cette mission et de cette saison 2020-21 complexe, ainsi qu'à l'agence Belleville pour la précieuse réalisation graphique de ce rapport.



# La politique de l'art *lyrique* en France

Rapport de la mission confiée par  
**Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre de la Culture**  
à **Caroline Sonrier**,  
réalisé avec le concours d'Emmanuel Quinchez

juillet 2021